بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة اليرموك
كلية التربية
قسم الإدارة وأصول التربية

درجة استخدام الإداريين للرقابة الإدارية وعلاقتها بأداء العاملين في جامعة آل البيت

The Degree of Using Administrative Control by Administrators and its Relation to Employees Performance in Al-Albayt University

إعـــداد الطالبة

إيمان احمد جبر العوده

إشـــراف الأستاذ الدكتور

صـــالح ناصر عليمـــات

الفصل الأول

2012م

درجة استخدام الإداريين للرقابة الإدارية وعلاقتها بأداء العاملين في جامعة آل البيت

إعـــــداد الطالبة

إيمان أحمد جبر العوده

ماجستير إدارة تربوية ، جامعة آل البيت ، ٢٠٠٩

إشراف الأستاذ الدكتور

صـــالح ناصر عليمــــات

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه فلسفة في التربية تخصص

إدارة تربوية – في قسم الإدارة وأصول التربية – جامعة اليرموك

لجنة المناقشة:

صالح ناصر عليمات.. مشرفاً ورئيساً

أستاذ في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة اليرموك

عدنان بدري الابراهيم..عضواً

أستاذ في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة اليرموك

حسن احمد الحياري...عضواً

أستاذ في أصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك

خليفة مصطفى أبو عاشور..عضواً

استاذ مشارك في الإدارة التربوية،كلية التربية، جامعة اليرموك

محمد عبود الحراحشه.. عضوا

استاذ مشارك في الإدارة التربوية،كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت

تاريخ المناقشة ٢٠١٢/١٢/٢٤



إلى والديّ كما ربياني صغيراً: براً واحساناً

إلى من أرى في كلماته حماساً يبث في أعماقي كل الأماني

زوجي العزيز

الى فلذات كبدي آيه ودانية

إلى من سطروا بعونهم أجمل سطور الحياة

إلى أساتذتي ...... وأصدقائي .... وأحبائي

إلى المؤمنين بأن طلب العلم فريضة ....

إلى الذين زوَدوا قطار علمي بدمعة أو ابتسامة ....

أهدي هذه الرسالة

الباحثة

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم

أما بعد،

فانه لا يسعني وقد انهيت هذا الجهد العلمي المتواضع، إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان إلى أستاذي ومشرفي الفاضل الدكتور صالح عليمات صاحب العلم الغزير والعقل النير على ما قدمه لي من معلومات وتوجيهات وإرشادات قيمة، والتي كان لها الأثر في إخراج هذا الجهد العلمي المتواضع.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة وهم: الأستاذ الدكتور عدنان بدري الابراهيم، الأستاذ الدكتور حسن الحياري، الدكتور محمد عبود الحراحشه والدكتور خليفة أبو عاشور، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، مثمنة لهم توجيهاتهم التي اثرت هذه الرسالة.

الباحثة

إيمان العوده

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

الملخص باللغة العربية

العوده إيمان أحمد جبر. درجة استخدام الإداريين للرقابة الإدارية وعلاقتها بأداء العاملين في جامعة آل البيت. أطروحة دكتوراه. جامعة اليرموك. 2012م. المشرف (أ د. صالح عليمات).

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة استخدام القادة الإداريين في جامعة آل البيت للرقابة الإدارية وعلاقتها بأداء العاملين في الجامعة. كما هدفت التعرف إلى آراء القادة الإداريين في الجامعة حول معيقات استخدام الرقابة الإدارية، والحلول المقترحة للحد من المعيقات. لتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (200) فردا، (96) منهم يمثلون القادة الإداريين في الجامعة، و(104) موظفا إداريا من الوحدات الادارية في الجامعة. يمثلون جميعا ما نسبته (24%) من مجتمع الدراسة. وقامت الباحثة بتطبيق استبانتين تتعلق الأولى بالرقابة الإدارية والثانية بالأداء الوظيفي، بالإضافة لسؤالين مفتوحين حول المعيقات والحلول المقترحة للحد من المعيقات. وقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

- جاءت درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية في جميع أبعادها متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة.
- وجود فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة تعزى لأثر متغير المسمى الوظيفي، ولصالح (مدير وحده إدارية). ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير النوع الاجتماعي، باستثناء مجال إدارة الجودة وجاءت الفروق لصالح الذكور . كذلك لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير المؤهل العلمي. بالنسبة لأثر متغير الخبرة لم تظهر فروق ذات دلاله إحصائية إلا في مجالي أساليب الرقابة و إدارة الجودة، حيث كانت داله لصالح الخبرة اقل من 5 سنوات.

- إن أداء العاملين كان عاليا على أداة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة.

- عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على أداء العاملين تعزى لأثر متغير المسمى الوظيفي، باستثناء وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال القرارات الإدارية، وإدارة الوقت ولصالح (مدير وحدة إدارية) . ولم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير النوع الاجتماعي، باستثناء مجال آليات المساءلة الإدارية والفرق لصالح الذكور. ولقد ظهرت فروق تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس والدراسات العليا مقابل حملة الدبلوم. أيضا لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الخبرة، باستثناء مجال أساليب الرقابة، وآليات المساءلة الإدارية، والفروق لصالح مجموعة القادة ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات، أما في مجال تفويض الصلاحيات فكانت الفروق لصالح القادة ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات .

- هناك علاقة ايجابية بدرجة متوسطة بين مجالات الرقابة الإدارية ومتغير الأداء، حيث تبين أن مجالي آليات المساءلة الإدارية ومجال استخدام التكنولوجيا هما الأكثر تأثيرا في الأداء، ورغم ذلك هناك أثر لباقي مجالات الرقابة على الأداء ولكن بدرجة أقل.

- أشار القادة الإداريين لوجود مجموعة من المعيقات التي تقف أمام تفعيل الرقابة الإدارية بشكل كامل ومنها: عدم وجود خبرات إدارية في مجال الرقابة، وعدم تفعيل الرقابة الداخلية الخاضعة لخطة شاملة وبرنامج دقيق وواضح . وذكروا بعض الحلول منها: اعتماد معايير الكفاءة والتنافس الشريف في الحاجة للتعيين، واعتماد النزاهة والشفافية في العملية الرقابية، وإيجاد نظام الكتروني للمعلومات لدعم متخذ القرار.

وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، الأداء، القادة الإداريين، العاملين، جامعة آل البيت.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

تتزايد أهمية الإدارة العامة في العصر الحديث مع اتساع نطاق الأعمال الإدارية، والتوسع في نشاطات المؤسسات، الذي أصبح يتطلب وجود إدارة فاعلة قادرة على تقديم اكبر قدر من الخدمات بأعلى جودة وأقل كلفة (عباس، 2001) . وتظهر أهمية الإدارة للمؤسسات من خلال التحولات والتغيرات نحو الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات المستقبل، كما أن قلة الموارد وكثرة الاحتياجات وتنوع حاجات الفرد تفرض استخدام أسلوب إبداعي للوفاء بهذه الاحتياجات (Gunasekara, 2006). وتشير القطاونة (2002) أن الإدارة تمكن المدير من حسن استخدام الموارد البشرية والمادية والمعنوية عند اتخاذ القرارات الإدارية، كما أن حاجة المؤسسات للإدارة ستزداد في ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثلة بالعولمة وثورة المعلومات.

ويعد العنصر البشري القادر على الإدارة هو غاية التنمية ووسيلتها وهو مخططها ومنفذها، مما يسهم في إفساح الطريق للموهبة والإبداع وروح المبادرة (الهجم، 2007). والجامعات بكونها المسؤولة عن إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة، لا يمكن لها القيام بوظائفها، وتحقيق أهدافها إلا من خلال الإدارة الفعالة. وبدونها لا تستطيع الجامعات العبور إلى المستقبل مهما كانت كفاءتها الحالية، كما أن العمل الإداري يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية للجامعة، ويقوم باتخاذ القرارات الإدارية التي تؤثر بشكل واضح على الأداء الإداري، ويمكن من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات، ويقود الجامعات نحو التميز في الأداء (Grold, 2005).

وعليه فإن تجويد أداء الجامعات الأردنية إداريا يعد حجر الزاوية في الأجهزة الإدارية المختلفة للجامعات، لان نجاحها أو إخفاقها في تحقيق أهدافها وغاياتها الأساسية يعتمد بالضرورة على نوعية الموارد البشرية العاملة فيها وعلى الاستخدام الفاعل لها (لبابنه، 2007). لذلك، فإن إخضاع النظم التربوية كافة لنظام رقابي فعال يبقي ممارساتها ضمن نطاق القانون، فتعمل لما فيه المصلحة العامة من خلال استخدام الموارد المتوافرة من موارد مالية ومادية وبشرية إلى أقصى طاقتها والتصرف فيها وفقا للخطط المقررة والموضوعة وفي الحدود المرسومة لها. و الجامعات جزءاً لا يتجزأ من النظم التربوية، إذا فالحاجة ملحة إلى ايلاء النظم الرقابية في الجامعات جل الاهتمام والرعاية لتستطيع النجاح في تحقيق جملة الأهداف التي وجدت وأنشئت لأجلها وعلى رأس هذه الأهداف والأغراض الوقوف على مستوى أداء العاملين في المنظمات لتحديد مدى قدرة هذا الأداء على تحقيق أهداف العمل (فرحان، 2000).

أشار القضاة (2007) أن كل هدف يراد تحقيقه، توضع له خطة يوضح فيها إجراءات وطرق العمل والبرامج والسياسات التي ستتبع لتحقيق ذلك الهدف، ولكي يسير تنفيذ الخطة بما يمكن من تحقيق الهدف المرغوب، فإن ذلك يتطلب وجود رقابة على العمليات الإدارية عند التنفيذ حتى يمكن التأكد من أن الأعمال والتصرفات تتماشى مع الخطط الموضوعة. وتعد الرقابة من أهم الوظائف التي تباشرها الإدارة من خلال الانجازات، وليست الرقابة عملية لتصيد الأخطاء، بل هي عملية علمية منظمة لتصحيح الانحرافات، والحفاظ على المصالح العامة، وتجويد الأداء الإداري للعاملين. وفي ذات الصدد أشار الأدب التربوي المتعلق بالرقابة الإدارية أنه لتحقق المنظمات أهدافها وغاياتها يجب أن يكون هناك العدد المناسب من العاملين الذين لديهم المستوى المناسب من

المهارات ويعملون وفقا للمعايير والقوانين والإجراءات التنظيمية المحددة (Hamilton, Accra& Jaja 2008).

إن ممارسة الرقابة الإدارية أصبح ضرورة ملحة والحاجة إليها كبيرة في الوقت الراهن؛ نظراً لاتساع دائرة الفساد الإداري وتشابك حلقاته وترابط آلياته، واستغلال الوظيفة العامة، وضعف الأداء، والتخلف في مجال عناصر العمل الإداري، وبخاصة في مجال القرارات الإدارية (الكوفحي، 2005). ولهذا السبب حث جلالة الملك عبد الله الثاني في خطاباته الأخيرة المتوالية للحكومات على ضرورة المتابعة والرقابة والتقييم الشامل والسريع، بالإضافة إلى ضرورة إعطاء الجامعات الحرية في شؤونها وسياساتها. ويؤكد جلالته دوما على ضرورة اجتثاث الفساد وملاحقة الفاسدين، مؤكدا أن مسيرة الإصلاح تحتاج إلى إجراءات سريعة وحاسمة ومتابعة وتقييم. وقال جلالته: "إنني لن ألتمس بعد اليوم عذرا للتأخير في دورة الحياة في عروق الإصلاح السياسي والاقتصادي، ولا أقبل من مقصر أن يبدي حججا واهية لخلل أصاب عملا في إطار مسؤولياته، خاصة في مجالات التعليم والصحة وسائر المسؤوليات الرقابية والإدارية، كما أنه ليس من المقبول أن تظل البيروقراطية حجر عثرة في سبيل إنجاز متطلبات الناس وحاجاتهم". وأكد جلالته "أن عملية التقييم هي مسؤولية جماعية، لا يمكن النهوض بها من دون التعاون المؤسسي، الذي يرتكز إلى الدستور، وإلى احترام مركزية دور جميع السلطات في بناء المستقبل"(جريدة الراي2011).

وفي ظل هذا التصور الملكي العميق لدور الجامعات في تنمية المجتمع، والحاجة إلى جهاز إداري فعال يديرها بجدارة وكفاءة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها المرجوة، وأهمية تقييم الأداء الإداري، بات من الضروري البحث في عملية (الرقابة الإدارية) في الجامعات الأردنية وأثرها على

كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في هذه الجامعات، ومن اجل زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء البشري بأسرع الطرق واقل الوقت والتكلفة. لذلك اتجهت الباحثة في هذه الدراسة إلى تناول متغيرات الرقابة الإدارية والأداء، وهذا من خلال التعرف على درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين فيها، والتعرف على معيقات الرقابة الإدارية في الجامعة، والحلول المقترحة للحد من هذه المعيقات .

مشكلة الدراسة

إن الرقابة في بعض مجتمعات الأعمال يكتنفها الغموض ويواجهها البعض بنوع من العداء والتخوف، وحتى نضمن تعميق مفهوم الرقابة لدى العاملين في الجامعة فانه ينصح بالقيام بترويج أهمية الرقابة، فهما، وأسلوبا، وهدفا، وأهمية، وإقناعهم بان الرقابة ضرورية لانجاز العمل، كما أنها تحقق منفعة مزدوجة للمنظمة والفرد، وعلى المسؤولين الإداريين في المنظمة أن لا يتهاونوا في شرح أهمية الرقابة للعاملين، وتوضيح مضامين الأهداف والمعايير الرقابية، وإعلامهم بالأساليب والأدوات الرقابية المستخدمة، والإجراءات الرقابية المتبعة، بالإضافة إلى الحاجة لمشاركة الأفراد العاملين في تحديد المعايير الرقابية والوسائل والأدوات الرقابية المستخدمة والتي تتلاءم مع ميولهم ورغباتهم وإبداعاتهم وذلك رغبة في الحصول على مشاركتهم في العمل والقيام به بروح مفعمة بالرضا(الزعبي،1991: 24).

و تتضح أهمية الرقابة عندما تكون الأداة التي يتم بها تقييم الأعمال المنجزة، ومقابلتها بالأهداف الموضوعة، ثم العمل على تصحيح ما قد ينحرف من الأعمال (ديري،2011:18)، ويعني ذلك أن الرقابة الإدارية تعتبر في جوهرها عملية ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في

دورة العمل الكاملة والتي تبدأ بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق ثم التنفيذ والمتابعة والرقابة الإدارية والتقييم (القضاة، 2007)، وهذا يدفعنا إلى ضرورة البحث في الرقابة الإدارية في الجامعات وضرورة التعامل مع الواقع بكل معطياته دون زيادة أو نقصان، و دراسة دور الرقابة في تحسين الأداء الإنساني ورفع سويته .

وبالرغم من تأكيد الدراسات المحلية كدراسة الكوفحي (2005) مرشد (2004) و البشابشة (2002) و الابراهيم (2000) على أهمية الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء إلا أن الباحثة تعتقد أن هناك حاجة ماسة لدراسة واقع الرقابة الإدارية، وعلى كثير من المجالات كالموارد البشرية والمادية والمالية، وكذلك دراسة واقع الأداء في ظل الرقابة الإدارية الممارسة، فالدراسة التي المسحية التي أجرتها الباحثة، أشارت إلى قلة الدراسات المحلية التي تناولت الرقابة الإدارية كمتغير مستقل.

إن الجامعات وعلى وجهه الخصوص بحاجة إلى رقابة إدارية فعالة، تكفل سوية العمل والأداء، وتضمن سير الإجراءات ضمن الخطط والسياسات المرسومة، وتعيد ما انحرف منها إلى مساره الصحيح، سعياً لتحقيق أهداف الجامعات بكفاءة وفاعلية، لذلك تناولت الدراسة الحالية متغير الرقابة الإدارية والأداء وتحددت مشكلتها في الكشف عن درجة استخدام الإداريين للرقابة الإدارية وعلاقتها بأداء العاملين في جامعة آل البيت.

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية في جامعة آل البيت من وجهة نظرهم ونظر العاملين فيها؟

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية في جامعة آل البيت تعزى لأثر المتغيرات الديمغرافية (المسمى الوظيفي، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي والخبرة) ؟

السؤال الثالث: ما مستوى أداء العاملين في جامعة آل البيت من وجهة نظر القادة الإداريين ونظر العاملين فيها؟

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في استجابات القادة الإداريين على مستوى أداء العاملين في جامعة آل البيت ؟

السؤال الخامس: هناك علاقة ارتباطيه بين درجة استخدام الرقابة الإدارية و أداء العاملين في جامعة آل البيت ؟.

السؤال السادس: ما المعيقات التي تواجه الرقابة الإدارية في جامعة آل البيت من وجهة نظر القادة الإداريين؟

السؤال السابع: ما الحلول المقترحة لتلك المعيقات من وجهة نظر القادة الإداريين في جامعة آل البيت؟

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية في جامعة آل البيت.
2. التعرف على أداء العاملين في جامعة آل البيت في ظل الرقابة الإدارية الممارسة.
3. التعرف على فروق المتوسطات في درجة استخدام الرقابة الإدارية وأداء العاملين والتي تعزى لأثر المتغيرات الشخصية والوظيفية.
4. التعرف إلى علاقة الرقابة الإدارية بأداء العاملين في جامعة آل البيت.
5. التعرف على معيقات استخدام الرقابة الإدارية، والحلول المقترحة للحد من هذه المعيقات.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من أهمية مؤسسات التعليم العالي، حيث أن لها الدور الأساسي في تنمية المجتمعات عبر إعداد الكوادر البشرية المؤهلة، لذلك لا بد من معرفة مدى فعالية نظم وأساليب الرقابة الإدارية المتبعة فيها وأثرها على أداء العاملين.

وتبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال الجوانب التالية:

1. يؤمل أن تشكل هذه الدراسة إضافة نوعية ومفيدة للمكتبة العربية بشكل عام وللمكتبة الأردنية بشكل خاص، حيث تشعر الباحثة بأهمية دراسة الرقابة الإدارية في الجامعات، وعلاقتها بأداء العاملين والمعيقات التي تحول دون التطبيق الأمثل للرقابة.
2. تنبع أهمية الدراسة من خلال أهمية المتغيرات التي تتناولها وهي الرقابة الإدارية والأداء، حيث تبرز العلاقة بين الرقابة والأداء البشري للوظائف من خلال سعي الرقابة إلى متابعة

الأعمال قبل التنفيذ، وفي أثناء التنفيذ، وبعد الانتهاء من تنفيذ الأعمال وذلك عن طريق مقارنة الأداء بمعايير، وتقويمه بتحديد ما حققه من نتائج العمل وخططه، بالإضافة إلى تحديد الفجوة بين ما تَحصل من نتائج وبين المطلوب، وتحليل أسباب الفجوة والانحراف وتصحيح المسارات والإفادة منها في المستقبل ونقل اثر التعلم الايجابي.

3. يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة الحالية في اتخاذ الإجراءات الإدارية المناسبة، التي تمكن إدارة الجامعة من وضع تصور علمي مدروس، يمكنها من خلاله تنفيذ جوانب الرقابة الإدارية المختلفة بفعالية.

4. قد تسهم الدراسة في التعرف إلى المعيقات التي تواجه تنفيذ الرقابة الإدارية بفعالية، والعمل على وضع حلول مناسبة لها بما يعزز أداء العاملين في الجامعة .

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

تتضمن الدراسة عدداً من المصطلحات الأساسية التي لابد من تعريفها اصطلاحيا وإجرائيا على النحو الآتي:

الرقابة الإدارية: عملية تتضمن التحقق من أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية تسير سيرا صحيحا وفق الخطة، والتنظيم والتوجيه المرسوم لها، وهذه العملية تتضمن التأكد من إنجاز الأهداف وفقا للخطة الموضوعة، والتحقق من صحة التصرفات الإدارية أثناء التنفيذ، والتحقق من مشروعية الأعمال الإدارية التي تمت في أثناء التنفيذ (Pettersen & Solstad, 2007: 135).

وتعرف إجرائيا: درجة استخدام القادة الإداريين في جامعة آل البيت للرقابة الإدارية، ويتم التعرف

إليها بأخذ وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من خلال درجة استجابتهم عن فقرات استبانة درجة استخدام الرقابة الإدارية التي أعدتها الباحثة لهذه الدراسة.

درجة الاستخدام: وهي درجة استخدام وتجميع المعلومات عن عمليات الجامعة وإرسال هذه المعلومات لمتخذي القرارات لأجل مقارنة التنفيذ الفعلي بالمخطط والمعايير الموضوعة واكتشاف الانحرافات واتخاذ القرارات بخصوص علاج الانحراف (الابراهيم، 2000: 67).

وتعرف إجرائيا بدرجة استخدام وتوظيف أبعاد الرقابة الإدارية في جامعة آل البيت كما تعكسها استجابات أفراد عينة الدراسة على أداتها.

أداء العاملين: يشير إلى مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، و الخبرة الفنية في الوظيفة فضلا عن الاتصال و التفاعل مع بقية أعضاء المنظمة و الالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، و السعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وبخاصة عند عملية اتخاذ القرار الإداري(العميان، 2004: 33).

ويعرف إجرائيا: بـــ : درجة استجابة القادة الإداريين والعاملين في جامعة آل البيت على فقرات استبانة لقياس الأداء الوظيفي في الجامعة.

القائد الإداري: كل شخص يشغل منصب مدير دائرة أو مساعد مدير دائرة ورئيس قسم أو رئيس شعبة، في جامعة آل البيت في العام الأكاديمي 2011م / 2012م.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على موضوع الرقابة الإدارية وأداء العاملين.

- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من القادة الإداريين من مسمى (مدير دائرة، مساعد مدير دائرة ورئيس قسم، رئيس شعبة) وعلى عينة من الموظفين في الوحدات الإدارية في جامعة آل البيت (للحصول على استجاباتهم على أدوات الدراسة).

- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على الوحدات الإدارية في جامعة آل البيت.

- **الحدود الزمانية:** تم جمع بيانات الدراسة في الفصل الصيفي للعام الأكاديمي 2011م/2012م.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تم في هذا الفصل عرض الإطار النظري المتعلق بمتغيرات هذه الدراسة: الرقابة الإدارية والأداء، والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة والتي استطاعت الباحثة الوصول إليها في أثناء البحث. و في نهاية الفصل تم التعقيب على الدراسات السابقة بتقديم ملخص لها والإشارة إلى ما استفادته الدراسة من الدراسات السابقة ، واختلاف الدراسة الحالية عن السابقة .

أولا- الأدب النظري

سيتم فيما يأتي تناول مفهوم الرقابة الإدارية، أهمية الرقابة الإدارية وأهدافها، أنواع الرقابة الإدارية، مجالات استخدام الرقابة، مبادئ وأسس الرقابة الإدارية ومراحل الرقابة الإدارية، أدوات ووسائل الرقابة الإدارية ومعيقاتها، مفهوم الأداء، عناصر الأداء، العوامل المؤثرة في الأداء، أهمية قياس الأداء والرقابة عليه و طرق عملية تقييم الأداء .

مفهوم الرقابة الإدارية

تعد الرقابة الإدارية إحدى الوظائف الإدارية ذات الأهمية الكبيرة؛ ذلك أنها ترمي إلى التأكد من جودة الأداء، والتحقق من تنفيذ الأهداف المرسومة وفقاً لما خطط لها، وينطوي مفهوم الرقابة الإدارية على مدلولات كثيرة تتمثل في الحفاظ على موارد المنظمة وتحسين عملها وتحقيق الأهداف بأفضل الطرق، والحد من الانحرافات في العمل.

والمتتبع لتطور الرقابة الإدارية تاريخياً يجد أنها تطورت من خلال مساهمتها بتنظيم المجتمعات ومؤسساته عبر مختلف مراحل التاريخ، حتى أصبح في نظر علماء الإدارة والاقتصاد

والمالية أن أي نظام إداري أو مالي لا يوجد فيه رقابة فعالة يعتبر نظاما ناقصا، وقد بدأت الرقابة الإدارية منذ شريعة حمورابي التي: احتوت على الكثير من تنظيم المعاملات والرقابة عليها. وفي الحضارة الإسلامية برزت من خلال الرقابة على أموال المسلمين . كما برزت الرقابة الإدارية في الحضارة الرومانية وفي العصور الوسطى من خلال وجود السلطات الثلاث: التشريعية و التنفيذية والقضائية، وفي العام 1256م تأسست غرفة محاسبة باريس وكانت مهمتها الرقابة على الحسابات وإصدار الإحكام. وفي عام 1789م إبان الثورة الفرنسية أصبحت الرقابة حقا مكتسبا لممثلي الشعب. وفي العام 1929م أصبحت الحاجة إلى رقابة إدارية داخلية على ممارسات المديرين (الطراونة وعبد الهادي، 2011).

وتعد الرقابة الإدارية عملية هامة في قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا، لذلك عرفها (سلامة، 2010 :90) بأنها" الوظيفة الخاصة بقياس وتصحيح أداء العاملين بهدف التأكد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظمة" . أما أنتوني و جوفندارجان (Anthony & Govindarajan, 2007:3) فقد عرفا الرقابة بأنها "عملية إدارية تتضمن التأكد مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة. وغرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، وهي تنطبق على كل شيء" .

وعرفها درة والمدهون والجزراوي (2002: 3) بأنها" عملية إدارية تتضمن في طبيعتها أنشطة ظاهرة وأخرى خفية، تتمثل الظاهرة منها بقياس الأداء، أما الأنشطة الخفية فتعد الأكبر حجما من الظاهرة، وتتمثل بعمليات مختلفة يبدو أن أهمها التخطيط، والتنظيم بكونها أدوات رقابية هامة

تسمح للإدارة بممارسة الرقابة الإدارية السابقة وتعد هذه المرحلة الأولى من مراحل الرقابة الإدارية، والثانية فتتم في أثناء العمل، والمرحلة الأخيرة من الرقابة هي الرقابة الإدارية اللاحقة".

فيما عرفها هورنجرين و سانديم و ستراتون (Horngren, Sundem & Stratton, 2005) بأنها " عملية إدارية متواصلة ومرنة ومتجددة للتحقق من أن الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم الصحيح.

ويشير الطراونة وتوفيق (2011) أن الرقابة الإدارية تغطي العديد من المجالات والمناحي، فهي من جانب عملية فحص ومراجعة للخطط المتعلقة بجميع الأنشطة والبرامج التي تقوم الوحدات الإدارية بوضعها، وهي من جانب آخر عملية تتبع للعوامل والمؤثرات التي قد تؤثر في تحقيق أهداف الأنشطة والبرامج، علاوة على كونها عملية للمساعدة في عملية اتخاذ وترشيد القرارات الإدارية بما يخدم صالح الأهداف التي تضعها المنظمة لنفسها .

وأشار (المستريحي،1999: 43) إلى إن مسألة تعدد التعريفات للرقابة الإدارية يتوقف على الاتجاه الفكري الذي يسلكه الباحث وهذه الاتجاهات هي:

1. الاتجاه الكلاسيكي: وفيه تظهر الرقابة على أنها عملية تفتيش وتخويف لأفراد التنظيم باستخدام المدير لقوة مركزه، ومنع الانحراف يتم إما بالتلويح بالعقاب أو الوعد بالمكافأة.

2. الاتجاه السلوكي: الذي يظهر فيه الجانب الإنساني من الرقابة، للوصول إلى النتائج المرجوة من خلال القدرة على التأثير على سلوك الآخرين لتجنب الانحراف فيه.

3. الاتجاه العملي(التطبيقي): والاهتمام بالناحية التطبيقية للرقابة وخطوات القيام بها.

4. الاتجاه التطويري: حيث تخرج الرقابة عن مرحلة اكتشاف الأخطاء، وتعديل الانحرافات إلى عملية البحث والتحليل للأسباب، وإيجاد التدخلات المناسبة، والإفادة من ذلك في تجنب وقوع الأخطاء مستقبلا.

5. الاتجاه البيئي النظمي: وهنا تزيد مسؤولية التنظيم أمام المحيط البيئي الذي يوجد فيه، حيث يعتمد على ثقافته وقيمه الداخلية ويزيد من اهتمامه بالنماذج الرقابية الاجتماعية والثقافية غير الرسمية جنبا إلى جنب مع الرقابة التنظيمية الرسمية.

ويمكن إن تعرف الباحثة الرقابة الإدارية هي إحدى وظائف العملية الإدارية الهامة، والمتمثلة في مجموعة الإجراءات والأساليب والطرق التي تعمل على قياس الأداء كمًا ونوعًا، ثم العمل على تصحيح تلك الأعمال في جميع مستويات الأداء مع التأكد من تحقيق الأهداف والأطر المخطط لها من قبل الإدارة والمنظمة.

أهمية الرقابة الإدارية وأهدافها

تعد أهمية الرقابة الإدارية في كونها تعمل على التحقق من تنفيذ الأهداف المرسومة للمنظمة، لذا فهي وظيفة مراقبة، وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف والخلل الموجود في التنظيم الإداري؛ وبالتالي العمل على إصلاحها ومنع تكرارها. وتتجلى أهمية الرقابة أيضا من كونها تعمل على توجيه الأداء بشكل أكثر فعالية وكفاءة، وذلك بهدف تلافي الوقوع في الخطأ والعمل على تصحيح الانحرافات أولا بأول، بالإضافة إلى كونها حجر الزاوية في الأداء من خلال عملها على إظهار نقاط الانحراف في التنظيم وعلى كل مستوياته، بما قد يسهم في سرعة تصحيحها (ديري،2011).

ويشير أديبايو (Adebayo, 2007) إلى أهمية الرقابة الإدارية من خلال دورها الأساسي في تعديل الاختلال والانحرافات في أثناء ممارسة الأنشطة داخل المنظمات على اختلاف نشاطاتها، كما أن عملها لا يقتصر على المتابعة والتصحيح بل يتجاوز ذلك إلى متابعة الإجراءات التصحيحية المستخدمة وقياس فاعليتها، هذا إلى جانب قياس مدى دقة الأداء والتخطيط، والعمل على المواءمة بين مستوى الأداء وبين الأهداف التي تتوخاها المنظمة.

وأشار بيرلاند وسبونيم (Berland & Sponem 2007) إلى أهمية الرقابة الإدارية والحاجة إليها من خلال عدد من الجوانب، منها:

1. الحاجة لاكتشاف الأخطاء التي تعيق عمل المنظمة والعمل على تصحيحها وتعديل مسار العمل.
2. معالجة انحراف أداء العاملين عن الخطط، وذلك لتلافي تأخير الأعمال المختلفة.
3. الحاجة إلى التأقلم مع البيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمة كالتغيرات في التشريعات والمنافسة وغيرها، مما يقتضي وجود نظام رقابي يراقب ما يحدث ويقدم التغذية الراجعة للوحدات الإدارية.
4. الحاجة المستمرة لتقييم الأداء بهدف تحسينه وتطويره بشكل مستمر.

وقد ذكر الزعبي(1991) إن أهمية الرقابة تنبع من خلال علاقتها بعوامل مثل:

أ) إن الحاجة للرقابة تعد من المبادئ والضروريات الأساسية لمبدأ المساءلة، ووفقا لهذا المبدأ يجب أن يعرف الفرد مسبقا ما حدود السلطة والمسؤولية لديه، وعليه فمن حقه أن يعرف الكيفية التي بموجبها تتم مراقبة أدائه في التنظيم ومعرفة معايير ومقاييس التقييم المستخدمة.

ب) إن التطور الذي تمر به المنظمات بسبب تأثرها بالبيئة المحيطة يلزمها القيام بوظيفة الرقابة على أفرادها وتقييم أعمالهم لأهمية الرقابة في تحديد مواطن القوة والضعف في التنظيم، ومن ثم تحديد احتياجات التنظيم من الأفراد ومستويات كفاءاتهم التي تتلاءم مع التطور.

ج) إن أهمية الرقابة في العملية الإدارية تنبع من القناعة التي تؤكد أن الأفراد يخطئون في أعمالهم، فهذا من طبائع البشر، وبالرقابة وحدها يتم تحديد حجم الخطأ ومستواه، والذي بدوره يعد المرشد لتحديد أنواع الدورات التدريبية ومستوياتها عند الحاجة.

إن اتساع حجم المنظمات وتنوع نشاطاتها وتعقد أعمالها وازدياد عدد العاملين فيها مما استدعى متابعة دائمة ومراقبة مستمرة للتأكد من أن الأعمال تسير وفقا للخطط الموضوعة، والسياسات المرسومة، والبرامج المعدة، وفي إطار واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها الموظف . وهذا يقودنا إلى الحديث عن أهداف الرقابة الإدارية وأغراضها، حيث تتمثل أهداف الرقابة الإدارية في العديد من الجوانب التي قدمتها التعريفات المختلفة لمفهوم الرقابة الإدارية، ويشير تشافان (Chavan, 2009) أن أهداف الرقابة الإدارية هي:

1. التأكد من صحة الاتجاه أو الطريق الذي يمارس به العمل الإداري بمختلف جوانبه ودقته في تحقيق الأهداف العامة والمتوخاة للأجهزة الإدارية في المنظمات المختلفة.

2. التنبؤ بجميع العوائق أو الصعوبات التي قد تعيق العمل وتمنعه من التوافق مع الأداء المتوقع.

3. الوقوف على المشكلات والمعيقات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي بقصد تذليلها.

4. اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو قبل وقوعها لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها.

ويضيف باينس ولانجفيلد- سميث (Baines & Langfield-smith, 2003) لهذه الأهداف مجموعة أخرى، وتتمثل في التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح، وبخاصة في الجوانب المالية. والتأكد من أن العمليات الفنية تؤدى وفقاً للأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها. هذا علاوة على تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم وحسن سلوكهم الإداري في جميع المستويات.

وأشار الكوفحي(2005: 23) أن للرقابة الإدارية أغراض من أهمها:

1. التعرف على المشكلات والعقبات التي تعترض الأعمال التنفيذية.

2. اكتشاف الأخطاء فور حدوثها وان أمكن التنبؤ بها قبل وقوعها، لكي تعالج فورا أو تتخذ إجراءات وقائية لمنع حدوثها.

3. التأكد من أن العمليات الفنية تؤدى وفقا للخطة المقررة. ثم تقويم ما انحرف منها عن مساره.

4. المحافظة على حقوق الأطراف المعنيين في المنظمة، مثل العاملين فيها والمتعاملين معها، وذلك منعا للتعسف في استعمال السلطة من جانب المديرين وتحقيقا للعدالة والشفافية في أداء الواجبات والالتزام بالمسؤوليات.

5. تقييم الأداء على مستوى الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وتقييم الأفراد .

وذكر عباس(2001: 32) أن فوائد وأهداف الرقابة الإدارية في المنظمات على النحو الآتي:

1. إخضاع المؤسسة بكل ما فيها للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد.
2. مراقبة ممارسات الرؤساء في التوجيه والإشراف على الأفراد، وعلى الطريقة التي تتخذ فيها القرارات.
3. التأكد من أن الموارد المادية والبشرية تستخدم بطريقة مثلى ولا تهدر بدون مقابل.
4. تعمل الرقابة الإدارية على الكشف عن المدراء والأفراد المبدعين وتكافئهم.
5. تقلل من تكرار المشكلات الناتجة عن الانحرافات السلبية.
6. تكشف الرقابة الإدارية عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها.
7. قيام اتصال موثق ومتين بين مختلف المستويات الإدارية.

تعد الرقابة الإدارية وثيقة الصلة بالعمليات الإدارية الأخرى كالتخطيط، حيث أن عملية الرقابة نفسها تتضمن التخطيط والتنظيم، فهذا الجانب يشير إلى الوجه الخفي من الرقابة الإدارية، ويتمثل في التخطيط ويقابل الرقابة السابقة أو الوقائية كنوع من أنواع الرقابة. من هذه الزاوية اعتبر سلامة(2010: 64) أن الهدف الأول للرقابة هو خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعة، وهناك أهداف جانبية أخرى مثل:

- توحيد التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط.

- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.

- تخفيض مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.

- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم.

- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

أنواع الرقابة الإدارية

الرقابة الإدارية من حيث أنواعها قسمت إلى صور متعددة: قسمت بحسب مداها ونطاقها وتارة بحسب مصدرها، وأيضا بحسب زمن ممارستها، وكذلك تنقسم بحسب موضوعها...الخ. وهذا التنوع يفرضه كون الرقابة الإدارية تشمل الإشراف، والمتابعة، وقياس الأداء، وتحديد المعايير المناسبة للقياس. إلا أن هذا التعدد في أنواع الرقابة الإدارية لا يعني الفصل التام بين هذه الصور، بل أن جميعها متداخل بطريقة ما.

ومن أنواع الرقابة الإدارية بحسب السلطة الآتي:

1. الرقابة السياسية: تمارسها السلطات التشريعية في الرقابة على أعمال الإدارة بطرق متعددة سواء بالمساءلة أم الاستجواب أم تشكيل اللجان أو بحث الاستدعاءات المقدمة إليها (طلبة، 1999).

2. الرقابة القضائية: هي الرقابة التي تمارسها المحاكم على أعمال الإدارة العامة بهدف حماية حقوق وحريات الأفراد من تعسف الإدارة (المجذوب، 2002).

3. الرقابة الإدارية: تستخدم الرقابة الإدارية في كلا القطاعين العام والخاص ومثال ذلك سجلات دوام الموظفين والتقارير الدورية والجولات والأساليب الكمية كالموازنات، والمقصود هنا رقابة الإدارة على نفسها (الرقابة الذاتية) وتستطيع الإدارة بواسطتها التأكد من أن الأهداف قد تحققت في الوقت المحدد.

ومن أنواع الرقابة الإدارية بحسب المراحل الآتي:

1. الرقابة الوقائية: يحاول هذا النوع من الرقابة توقع الأخطاء والانحرافات عن المعيار قبل وقوعها؛ بمعنى انه يتم اكتشاف الأخطاء ومعالجتها بشكل مسبق (علي والساعد، 2001).
2. الرقابة المتزامنة: وتعمل على تصحيح الانحرافات عن المعايير المعدة مسبقاً في نفس وقت التنفيذ، أو في وقت لاحق بفترة قصيرة، ويتميز هذا النوع من الرقابة بتحديد المشاكل والحد منها قبل أن تتفاقم وتسبب خسائر كبيرة (طلبة، 1999).
3. الرقابة العلاجية: وتسمى كذلك بالرقابة السلبية والمقصود بها الانتظار لحين وقوع الخطأ ومن ثم اكتشاف أسبابه ومعالجتها (حنفي، 2000).

ومن أنواع الرقابة الإدارية بحسب الاستمرارية الآتي:

وقد أشار تشنهال (Chenhall, 2003) أن هذا النوع يتضمن:

1. الرقابة المفاجئة: وتستخدم فيها الجولات التفتيشية المفاجئة.
2. الرقابة المستمرة: يقصد بها الإشراف المستمر والمتابعة لعملية التنفيذ وذلك من قبل الرؤوساء المباشرين مثل استخدام سجلات الدوام اليومية لمراقبة الانضباط في العمل.
3. الرقابة الدورية: وتعني الإشراف الدوري على سير العمل عبر التقارير الدورية والأسبوعية والشهرية واليومية واستخدام الجولات الميدانية.

ومن أنواع الرقابة الإدارية بحسب النشاطات ما أشار إليه عليان (2007) حيث إن هذا النوع من الرقابة الإدارية يتضمن عدة جوانب هي:

1. رقابة الأعمال الإدارية: وتشمل مراقبة كل أوجه النشاط الذي تقوم به المنظمة.
2. الرقابة المحاسبية المالية: وتنصب على الأعمال المالية المتعلقة بصرف وتحصيل الأموال العامة.
3. الرقابة الفنية: وتنصب على الأعمال الفنية التي يمارسها الفنيون في المجالات المهنية والحرفية.
4. الرقابة الروتينية: وهي الرقابة اليومية من خلال طرق وأساليب العمل.

وأضاف لها (المجذوب، 2002) الرقابة الاقتصادية على المشروعات العامة: وتتم في أثناء عملية التنفيذ، وهي رقابة ايجابية وليس سلبية مثل التقارير الدورية والشهرية وأسلوب بيرت وأسلوب المسار .

ومن أنواع الرقابة الإدارية بحسب المصدر الآتي:

1. الرقابة الداخلية: وهي نوع من الرقابة تمارسه المنظمة على نشاطاتها وتتم الرقابة من خلال التدرج الرئاسي، وذلك من خلال التقارير التي ترفع للقائد الإداري، وقد يستعين القائد بجهاز متخصص للرقابة ولمتابعة سير الأعمال في الوحدات (أبو مصطفى، 2001).

ويصنف زويلف(2001) أنواع الرقابة الداخلية على النحو الآتي:

أ- الرقابة الرئاسية مثل سلطة التعيين، والترقية، وتوقيع الجزاءات التأديبية.

ب- الرقابة على الأشخاص مثل سلطة التنظيم، والتأديب، وإصدار التعليمات.

ج- رقابة الأعمال وتشمل التفتيش الدوري والمفاجئ، والتقارير الإدارية، ومتابعة الشكاوى.

د- الرقابة الوصائية: وهذا يشمل حق السلطة المركزية في تصديق القرارات اللامركزية، ومثال ذلك أعمال البلديات والمؤسسات العامة.

هـ- الرقابة التخصصية: ومن أمثلتها أعمال ديوان المحاسبة، ووزارة المالية، وديوان الخدمة المدنية.

2. الرقابة الخارجية: وتمارس من قبل أجهزة خارجية مستقلة مثل رقابة السلطة المركزية على وحدات الإدارة اللامركزية، وتسمى بالوصاية الإدارية، وينصب هذا النوع من الرقابة على مشروعية القرارات الإدارية إجرائياً ومالياً وفنياً، وتصنف الرقابة الخارجية إلى عدة أنواع منها الرقابة التشريعية، والرقابة القضائية، والرقابة التشغيلية (عليان، 2007) .

ويميز النميان(2003) بين نوعين من الرقابة الإدارية، وهما الرقابة على الأنشطة الإدارية والرقابة الإدارية على الأعمال الفردية أو اليومية : وتركز رقابة الأنشطة على النتائج النهائية للجهاز الإداري والعمل على مقارنة النتائج بالأهداف المقررة، أما الرقابة على العمليات الفردية فتهدف إلى التأكد من قيام الموظفين بالمهمات المطلوبة منهم بالشكل الصحيح، ورغم التمييز بين النوعين يجب الإشارة إلى أنهما مرتبطان. وأضاف انه من الممكن تقسيم الرقابة الإدارية إلى رقابة مباشرة، ورقابة غير مباشرة : حيث تتم الرقابة المباشرة عن طريق الملاحظة الشخصية التي تلعب دورا مهما ومستمرا في مراجعة النتائج الفعلية، وفيها يراقب المسؤول أعمال المرؤوسين والتحدث معهم بغرض التعرف على المعلومات الضرورية وعلى الانعكاسات التي يبديها الأفراد تجاه العمل وظروفه، وابرز سلبيات هذا النوع هو حاجته لوقت طويل ينفقه المدير فيه، بالإضافة لعدم ملائمته للمستويات الإدارية العليا. أما الرقابة غير المباشرة، فتتم عن طريق التقارير الرقابية التي تهدف

لكشف الأخطاء في سير العمل ولها فائدة كبيرة إذا قدمت بسرعة ودقة مما يساعد باتخاذ الإجراءات الملائمة في الوقت المناسب.

وفيما يتعلق بالرقابة الداخلية في جامعة آل البيت، أنشأت الجامعة دائرة وتسمى (دائرة الرقابة الداخلية تم تعديل المادة بقرار مجلس العمداء بقراره رقم (2013/2012/102) تاريخ 2012/11/26) وتكون مسؤولة أمام مجلس الأمناء، ويعين مديراً لها بقرار من مجلس الأمناء بناء على تنسيب رئيس الجامعة. وتقوم هذه الدائرة بمهمة التدقيق والرقابة المالية والإدارية على أموال الجامعة وموجوداتها حسب مقتضى الحال. وتهدف الرقابة الداخلية إلى التأكد من أن الأهداف المحددة قد تم إنجازها وفقاً للخطط والسياسات المرسومة، وإلى تزويد الرئيس بالمعلومات والبيانات عما يجري على الواقع لغايات أحكام الرقابة والتقييم والمساءلة، وتحقيقاً لهذا الهدف العام يتولى الجهاز مهمة الرقابة المالية والإدارية كما أشارت إليه دائرة الرقابة الداخلية والصادر عن مجلس العمداء بموجب المادة رقم (34) من النظام المالي لسنة 1998 وتعديلاته جامعة آل البيت (2012):

أ- التدقيق والرقابة المالية:

تهدف إلى التأكد من صحة وسلامة سير الأمور المالية في الجامعة واختبار دقة العمليات والبيانات المالية المثبتة بالدفاتر والسجلات لتقدير مدى مطابقتها للقوانين والأنظمة والتعليمات، كما تهدف إلى التأكد من أن القرارات الإدارية ذات الآثار المالية تنفذ بدقة ووفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها في الجامعة.

ب- التدقيق الإداري:

ويهدف إلى تدقيق القرارات الإدارية ومتابعة الإجراءات الهادفة إلـــى حمايـــة موجـــودات الجامعة من سوء الاستعمال أو التلف أو الضياع.

أما الإجراءات التي يتم تطبيقها فتشمل:

أ- يمارس الجهاز مهامه الرقابية وفقاً للقواعد القانونية وتكون الرقابة كاملة أو بالعينة حسب مقتضى الحال والهدف المراد تحقيقه منها.

ب- لجهاز الرقابة التدقيق في أي مستند أو سجل أو أوراق لازمة لقيامه بأعماله.

ج- تجري عمليات التدقيق في مقر الجهات التي توجد فيها الحسابات والسجلات والمستندات أو المواد الخاضعة للتدقيق أو الجرد ويجوز عند الضرورة القيام بعمليات التدقيق في مقر الجهاز.

د- يلتزم جميع المسؤولين والعاملين في الجامعة بالتعاون مع العاملين في هذا الجهاز وعلى أولئك أن يضعوا تحت تصرف العاملين فيه المعلومات والوثائق والسجلات التي تتعلق بتسهيل مهمتهم.

هـ- تكون المعلومات التي يحصل عليها موظفو الجهاز نتيجة قيامهم بأعمالهم وكذلك تقاريرهم التي يرفقونها إلى المدير سرية.

مجالات استخدام الرقابة الإدارية

تستخدم عمليات الرقابة الإدارية في كلا القطاعين العام والخاص؛ فبالنسبة للقطاع الخاص مثلا، نجد أنها تستخدم على مستوى جميع الوظائف وإداراتها الفرعية والهدف منها التأكد من تحقيق الأهداف. أما على مستوى القطاع العام، فهي تستخدم حسب طبيعة نشاط المنظمة أو الدائرة. وعادة

ما تمارس لغرض التأكد من انضباط الأفراد في عملهم وحسن تنفيذهم للقوانين والأنظمة والتعليمات والتقيد باللوائح التنظيمية، إضافة لحسن استخدام الأدوات والوسائل والأجهزة المختلفة . ومن أهم مجالاتها كما يشير سايمونز (Simons, 2005) الآتي:

1) الرقابة على الأهداف: للتأكد من أن الأهداف الموضوعة واضحة ومفهومة للجميع، ثم العمل على إعادة صياغتها أو توضيحها إذا ظهر أي نوع من الغموض فيها والتأكد كذلك من أن الأنشطة والأعمال في المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف.

2) الرقابة على السياسات: وتهدف الرقابة هنا إلى التأكد من أن الأعمال في المنظمة تسير وفق السياسات والأطر المقررة، ودراسة الانحرافات فيها بهدف تصحيح الأخطاء فور وقوعها، أو ربما تعديل السياسات نفسها إذ استدعى الأمر ذلك.

3) الرقابة على الإجراءات: وتهدف الرقابة للتأكد من التزام جميع العاملين في المنظمة بإجراءات العمل المقررة واكتشاف الانحرافات في هذا المجال ودراستها إن وجدت. وكذا دراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال.

4) الرقابة على التنظيم: تهدف للتأكد من الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدود وأوجه النشاط والتقسيمات التنظيمية، وعلاقة السلطة والخرائط التنظيمية ومواصفات الوظائف وخرائط العمل وإجراءاته، والدور المحدد للجان والوحدات الاستشارية المختلفة. وأيضا التأكد من توافر الانسجام والتعاون التام على جميع المستويات الإدارية رأسيا وأفقيا. وفي حال وجود

الانحراف عما هو مرسوم ومحدد في أي من هذه الجوانب لكون التعديل أو التغيير أمرا مطلوبا.

5) الرقابة على مصادر المعلومات: وذلك عن طريق بناء مجموعات مكتبية ملائمة ومتوازنة تلبي حاجات المستفيدين، ورغباتهم إلى أقصى درجة ممكنة وتتماشى مع متطلبات الخدمة المعلوماتية الحديثة. وهناك ثلاثة مصادر لهذه الرقابة هي الدولة، إدارة المنظمة والمستفيدون.

6) الرقابة على خدمات المعلومات وتسويقها: تتعلق بكمية ونوعية تكلفة وسرعة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين ومقارنتها بما خطط لتقديمه من خدمات أو مقارنة الخدمات المقدمة للمستفيدين في فترة معينة مع ما سبق تقديمه في فترات مماثلة في الماضي أو مقارنة هذه الخدمات بنظيراتها من منظمات أخرى، وذلك بغرض اكتشاف الانحرافات والعمل على تصويبها . ومن المعايير الرقابية المهمة، هي درجة رضا المستفيدين، وسرعة تقديم خدمات المعلومات.

7) الرقابة على المستفيدين: وهي نوع من الرقابة غير المباشرة ومن المعايير المختلفة في مجال الرقابة على المستفيدين: عدد المستفيدين ونوعياتهم، عدد شكاواهم، درجة رضاهم وكذا درجة تفاعلهم مع أنشطة المنظمة.

ويضيف هاتورب و فورد (Hattrup & Ford, 2995) أن الرقابة بأنواعها المختلفة تستخدم على موارد المنظمة على النحو التالي:

1) الرقابة على الموارد المادية: وتشمل الرقابة على المخزون والرقابة على المشتريات وكذا الرقابة على الجودة لضمان تطابق السلع المنتجة بمستويات الجودة المحددة لها، والرقابة الفنية على الآلات والتي تستهدف استخدام الآلة المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب.

2) الرقابة على الموارد البشرية: وتتضمن بعض الأنشطة كاختيار العاملين ووضعهم في الأعمال الملائمة لهم وتدريبهم، ووضع معايير لتقييم الأداء والرقابة على مجال السلوك والتصرف ونعني بذلك مراقبة سلوك الأفراد داخل المنظمة، وفي كل إدارة أو قسم، وقياس مدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح وكذلك قياس مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد.

3) الرقابة على الموارد المالية: تعتبر أهم أشكال الرقابة وينظر إليها من زاويتين أولهما الرقابة على الموارد المالية نفسها من حيث تدبير القدر الكافي من الأموال اللازمة للإنفاق على نشاط المنظمة، أي ألا تكون الأموال أقل من اللازم أو أكثر من ذلك ، وذلك لتفادي الإسراف في الإنفاق. أما الزاوية الثانية، فتتمثل في أن جميع الموارد الأخرى للمنظمة مادية وبشرية وإعلامية وتحتاج إلى موارد مالية. فالمخزون الزائد يكلف المنظمة أموالا والأمر نفسه بالنسبة للاختيار غير السليم أو التنبؤ غير الدقيق.

4) الرقابة على الإنتاج: وتستخدم للتأكد من كمية الإنتاج وجودتها وعدم وجود هدر في المواد والمستلزمات.

5) الرقابة التسويقية: وذلك بغية التأكد من أن كمية مستوى الطلب على منتجات المنظمة يجب أن تكون كما هو مقدر له في خطة المبيعات الموضوعة مسبقا، ويدخل ضمن هذا المجال للتأكد من أن الحملات الإعلانية تحقق هدفها وكذلك مراقبة مدى رضا المستهلك عن هذه المنتجات. وعموما يمكن القول بأن الرقابة الإدارية تُعنى بها كل المنظمة بمختلف مستوياتها، نشاطاتها ، مراكزها ومواردها.

مبادئ وأسس الرقابة الإدارية ومراحلها

إن الرقابة الإدارية بكونها وظيفة أساسية في الإدارة فهذا يعني أنها تتمحور حول مجموعة من الاعتبارات، يؤدي الالتزام بها إلى مساعدة المدير لكي تعمل منظمته بشكل أفضل، وتستخدم الرقابة الإدارية أنظمة تبنى على أسس وشروط ومتطلبات ضرورية تساعد الأنظمة الرقابية المستخدمة على أن تؤدي عملها بكفاءة وفاعلية.

أشار ديري(2011: 27) إلى بعض الاعتبارات للرقابة الإدارية على الأداء في المجالات الوظيفية، وهي:

1. حجم الأداء: حيث يجب أن يؤخذ بالحسبان الأداء الذي يقوم به الموظف كمياً للتتم مقارنته فيما بعد بكم الأداء المطلوب للوظيفة.
2. طبيعة الأداء: ويتم التعامل مع هذا الاعتبار من حيث الكيف، حيث تتم مراقبة نوعية الأعمال التي يقوم بها الموظف، ويتم مقارنتها بمستوى الوظائف محددة المعايير.

3. طبيعة الأداء من حيث الزمن: ويشير هذا الاعتبار إلى تطبيق عامل الزمن في عملية الرقابة عن طريق وضع جدول زمني لتحقيق أهداف معينة، وذلك في مواعيد محددة، وفي حالة انحراف الأداء عن المعيار الزمني الموضوع فينبغي القيام بالعمل التصحيحي.

4. اعتبار التكلفة: حيث تعتبر التكلفة ذات أهمية قصوى عند القيام بعملية الرقابة، فهي المحصلة النهائية لكل نشاط بما في ذلك تكلفة نظام الرقابة ذاته، فالمعايير التي توضع للرقابة لابد وان تنطوي على التكاليف التفصيلية لكل مرحلة من مراحل الأداء خاصة نقاط الرقابة الإستراتيجية التي تعكس ما ينفق على كل العمليات السابقة عليها.

إن مبادئ وأسس العملية الرقابية لا يجب أن تقف عند حدود تصميم النظام الرقابي، بل تتعدى ذلك لتغطي أداء العملية الرقابية بما يحقق فاعلية التطبيق، وهنا ذكر المطيري وخاشقجي(1997: 69) مجموعة من أساسيات ومبادئ الرقابة الإدارية الفعالة، وهي:

1. أن يتلاءم النظام الرقابي المقترح مع طبيعة النشاط الذي تتم الرقابة عليه، أي أن يصمم وفقا لاحتياجات وطبيعة الوظائف أو النشاطات موضوع الرقابة.

2. مراعاة الفاعلية والكفاية والاعتبارات الإنسانية في تحقيق الأهداف، وهنا يجب أن تراعي النظم الرقابية الدوافع والجوانب الإنسانية لدى العاملين عند اختيار وسائل القياس ومعايير تقويم الأداء والانجاز، والابتعاد عن تصيد الأخطاء بل التركيز على تصحيح الانحرافات، وتوجيه العاملين إلى أفضل الطرق للأداء الفعال، مع تقدير الموظف الكفء ومكافأته.

3. الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية، أي أن تكون أساليب ووسائل القياس ومعايير الانجاز واضحة ومعلنة إلى جميع الموظفين، ولا باس من إشراكهم في مراحل إعدادها.

4. إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات، ويتم ذلك بالتعرف على المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي وتؤثر في كفايته، ومن ثم تحليل الأسباب المؤدية لذلك الانحراف من اجل تحديد التدخلات والحلول المناسبة، مع ضرورة إشراك الأقسام ذات العلاقة.

5. ضرورة توافر الكفاءة والمعرفة الإدارية والفنية للقائمين على الأجهزة الرقابية، وان يتم اختيار أفراد هذا التشكيل التنظيمي ممن يتميزون بالموضوعية والقدرة على التحليل المنطقي والاستنتاج، وممن لهم خبرة ودراية كاملة بمجالات الأنشطة موضوع الرقابة وطرق وأساليب العمل المنفذة لها.

6. وضوح المسؤوليات وتحديد الواجبات، ومن شان هذا المبدأ أن يساعد في التقويم الموضوعي لانجاز الآخرين وأدائهم .

7. الاقتصاد والمرونة، فمن الضروري أن تكون تكاليف النظام الرقابي المقترح معقولة نسبيا، وتتناسب مع العائد الناجم عنه، بالإضافة إلى ضرورة توافر مقدار من المرونة التي من شانها أن تساعد على اتخاذ الإجراءات البديلة الممكنة لتصحيح الانحرافات فور حدوثها.

8. استمرارية الرقابة، ويشير هذا المبدأ إلى أن الرقابة الإدارية مرتبطة زمنيا ببدء تنفيذ الوظائف والأنشطة الإدارية وتستمر أثناء التنفيذ و إلى حين الانتهاء من التنفيذ.

9. دقة النتائج ووضوحها، ويعني ذلك أهمية أن تكون المعلومات أو البيانات الإحصائية الناتجة عن الرقابة كافية واضحة وبعيدة عن التعقيد أو الغموض لتسير عملية اتخاذ القرارات في الاتجاه الصحيح.

وأضاف (الغرياني،1987) مبدأ الرقابة بالاستثناء، ويتعلق هذا المبدأ بضرورة إعطاء أهمية للنتائج التي لا تتطابق مع المعايير المحددة والعمل على دراستها وتحليلها، فقد تقود إلى معلومات يفاد منها في المستقبل . أما عند المعاز(1985: 74) فمبدأ الاستثناء يعبر عن ضرورة الرقابة بالاستثناء طالما من الصعب مراقبة كل شيء في النظام، فيتم التركيز في الرقابة على الأنشطة والمجالات التي تكون أكثر تأثيرا على المنظمة ككل، ومن شان هذا المبدأ أن ينعكس على فاعلية الرقابة واقتصادياتها، وبساطة ووضوح النظام، بالإضافة الى توافر المرونة في الأداء، وتقليل جوانب السلوك السلبية من المنفذين للنظام، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للمدير للتركيز على المسائل الحيوية بدلا من تفصيلات لا جدوى منها.

أما بالنسبة لمراحل الرقابة الإدارية فيرى درة، والمدهون والجزراوي(2002: 279) أن الرقابة الإدارية تمارس في ثلاث مراحل:

1. المرحلة الأولى: الرقابة الإدارية السابقة ، وتمارس الرقابة الإدارية السابقة من خلال الرسالة، والأهداف، والاستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات والقواعد، والموازنات التخطيطية. وتمثل هذه العناصر خططا فرعية تمكن الإدارة من ممارسة الرقابة السابقة للتنفيذ، ويمكن تسمية هذا الاتجاه بممارسة الرقابة الإدارية أثناء عملية التخطيط. ومن الأمثلة على ممارسة الرقابة الإدارية السابقة:

- الرقابة على الموارد البشرية اثناء عملية الاختيار والتعين.

- الرقابة على المواد بتقييم النوعية للمدخلات والعمليات والمخرجات.

- الرقابة على الموارد المالية عن طريق إعداد الموازنات التخطيطية.

- الرقابة على مدى توفر مستلزمات السلامة العامة والصحة المهنية.

- الرقابة على الوقت والحركة من خلال دراستهما دراسة علمية.

2. المرحلة الثانية: الرقابة الإدارية الجارية، وتمارس هذه الرقابة في أثناء عملية التنفيذ وتعتمد إلى حد كبير على التغذية الراجعة، وتمارس من قبل الرئيس المباشر بعد انجاز جزء من العمل المطلوب انجازه، ويستخدم في هذه المرحلة أساليب الملاحظة والاجتماعات والتقارير.

3. المرحلة الثالثة: الرقابة الإدارية اللاحقة، وتمارس بعد انجاز العمل أي على المخرجات، أي يقوم المنفذون للأعمال بتزويد الإدارة بالمعلومات النهائية حول نتائج العمل بعد تنفيذه تماما، وتعد هذه المرحلة ذات فائدة في تزويد الإدارة بقاعدة معلومات لوضع الخطط المستقبلية، ووضع المعايير المناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة.

وأشار (النميان،2003: 22) إلى أن الرقابة الإدارية تمر بالمراحل والخطوات التالية:

المرحلة الأولى: تحديد الأهداف ووضع المعايير: فتحديد الهدف بدقة في أي عمل يساعد على وضع المعايير الرقابية الملائمة بحيث يمكن قياس النتائج الفعلية أو الأداء لما يجب أن يتم انجازه.

المرحلة الثانية: مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة: وتأتي هذه المرحلة بعد إتمام التنفيذ وتقاس النتائج المحققة بواسطة المعايير المحددة مسبقا، فإذا تم التطابق انتهت هذه المرحلة أما إذا كانت هناك فروق بين النتائج المتحققة والمعايير الموضوعة فتستمر الرقابة.

المرحلة الثالثة: قياس الفروق والتعرف على أسبابها: بعد أن يتم تأكيد الفرق بين الانجاز المحقق والانجاز المخطط له، يصار إلى تحديد حجمه وأبعاده وتحليل ومعرفة الأسباب أن كانت مالية أو فنية أو تشغيلية أو تنظيمية، أو أسباباً خارجية كعوامل بيئية اجتماعية او اقتصادية.

المرحلة الرابعة: تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ: وتقوم الإدارة في هذه المرحلة بدراسة البدائل الملائمة لعلاج الفروق والانحرافات، وتتم مقارنتها ثم اختيار انسبها وأقواها وتنفيذه حتى يتم القضاء على مشكلات ومعوقات الانجاز، ولكي يمنع تكرار حدوثها مستقبلا.

وأشار الابراهيم(2000: 64) أن الرقابة الإدارية تمر بالمراحل التالية:

1. تحديد المجالات الرقابية مع توضيح أهداف كل مجال.
2. تحديد المواصفات والمعايير التي سيقاس من خلالها الأداء.
3. استحداث التقنيات والأدوات والأساليب اللازمة لإجراء القياسات.
4. تحديد مجموعة من القواعد لتكون جاهزة عند الحاجة لتصحيح أي انحراف في مسار الأداء، ولاتخاذ إجراءات تنفيذية في الأوقات والأماكن الملائمة.

أدوات ووسائل الرقابة الإدارية ومعيقاتها

تمتلك الإدارة الفعالة أدوات رقابية قسمها ديري (2011: 24) إلى الأدوات الآتية:

1. الوسائل: وهي التي تصل طرق انجاز العمليات ذهنيا أو يدويا أو آليا، ويفضل السعي إلى تحسين الوسائل الرقابية باستمرار.

2. الإجراءات: وتشير إلى تسلسل نمطي للعمليات الرقابية مع تحديد الوسائل المستخدمة والشخص الذي سيستخدمها وزمن استخدامها.

3. الأنظمة: هي الإجراءات المتشابكة التي تتجمع مع بعضها بالطريقة التي تجعل كل العمليات المتكررة لأي نشاط رئيسي في التنظيم يمكن تحديدها مقدما.

4. الإحصائيات: هي غالبا ما توجد في السجلات والتقارير، وهي ذات أهمية لأنها تفيد في عملية الرقابة؛ بإجراء المقارنات بين النتائج السابقة والنتائج الحالية ورسم الطريق إلى المستقبل.

5. التقارير: وتستخرج في الغالب من السجلات، والبيانات المسجلة ما هي الا تلخيص واستنتاج يبين توصيات للإدارة على شكل تقارير، وتشكل هذه البيانات والسجلات مصادر معلومات للقائمين على العملية الرقابية.

6. المعايير: وتعد من أهم الأدوات الرقابية ويمكن أن يعرف المعيار بالطريقة التي تساعد في تنفيذ العمل، وبطريقة أخرى هي الأساس المقدم لتنفيذ العمل.

ولتحقق الرقابة الإدارية أهدافها وغاياتها وعلى رأسها رقابة أداء العاملين، فلا بد لها أن تستخدم عدة وسائل. ولقد بين المطيري وخاشقجي(1997: 73) بعضها، وهي:

الإشراف : ويقصد به العمل على ملاحظة أعمال الموظفين بهدف توجيهها الوجهة السليمة عن طريق التعليمات والإرشادات من خلال الاتصال الشخصي، مع القدرة على تقديم الثواب وإيقاع العقوبة إذا لزم الأمر. وله ثلاث مستويات(المستويات العليا، والمستويات الوسطى، والمستويات

الدنيا)، وأنواعه(إشراف فني، وإشراف إداري، الأول يركز على كيفية أداء العمل، والثاني يركز على أولويات التنفيذ والتنسيق بين الأعمال).

المتابعة والتحريات الإدارية: وتعني التأكد من سير العمل وفق الأهداف الموضوعة، وتتطلب الحصول على البيانات والمعلومات بشكل دوري حتى يتم اكتشاف الأخطاء والقدرة على تلافيها، وتهدف هذه الوسائل إلى كشف الانحرافات وسوء استخدام السلطة الإدارية والمالية.

التفتيش: ويقصد به القيام بفحص سلامة الأعمال المشمولة بعملية التفتيش من الناحية المالية والموضوعية وتفرغ نتائج الفحص في تقارير ترفع للجهات الإدارية المسؤولة لاتخاذ ما تراه مناسب(القبيلات،1998).

التقارير الإدارية: وهي التقارير الموضوعة لتقدير مدى كفاية أعمال الإدارة أو لبيان كيفية سير العمل، وتفيد التقارير في الوقوف على نشاطات الإدارات وما تم انجازه، ويستعين فيها القادة في إجراء التنقلات والترقيات والعلاوات.

مراجعة الشكاوى: وتعتبر من وسائل الرقابة الفعالة؛ فهي تتعلق بأي تظلمات أو بلاغات صادرة بحق المواطنين على الموظفين بشان مخالفة القوانين واللوائح أو التقصير بأداء الواجبات والمهام، وتفيد هذه الشكاوى المسؤولين والمشرفين في جعل جميع المواطنين رقباء على أعمال الإدارة.

تقويم الأداء: وتشير هذه الوسيلة إلى احد الأعمال الرئيسة لإدارات شؤون الموظفين أو إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى تحديد مستوى الأداء الحالي ومحاولة العمل على تطويره وتنميته، وتقوم هذه الوسائل على ضرورة وجود معيار يجب أن يصل إليه الفرد مستخرج من توصيف

الوظيفة، بالإضافة إلى عملية قياس الأداء الفعلي للموظف ومقارنته بالمعدل المحدد لتحديد مقدار الانحراف في الأداء.

ويعد الإطلاع على المعيقات التي تحد من فعالية الرقابة الإدارية من الأمور الهامة؛ لمحاولة تفاديها أو ضبطها أثناء ممارسة عملية الرقابة الإدارية في التنظيمات، وفي هذا الجانب يشير ويليامز (Williams, 2006) إلى أن هناك مجموعه من المعيقات الإدارية التي تعيق عمل المؤسسات التربوية ومنها :

1. الروتين الذي قد يؤدي إلى إضافة الجهد والوقت .
2. بطء سير العمل الإداري داخل هذه المؤسسات .
3. ضعف الرقابة والإشراف على العمليات الإدارية .
4. عدم وضوح الاختصاصات وتداخلها في الكثير من النظم الإدارية التربوية .

أما كارسلون و فرانسيس (Carlson & Francis, 2002) فقد أضافا مجموعة أخرى من معيقات العمل الإداري التي تعيق عمل التربويين والإداريين ومنها :

1. قدم الأنظمة التربوية و ضعف هياكلها الإدارية .
2. عدم وضوح إجراءات العمل وتوزيع الصلاحيات مما يحد من فعالية الأداء .
3. تجاهل معايير الجودة أو عدم تطبيقها .
4. انعدام التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة في النظام التربوي .

ويذكر اينخلمان و بيكر و جيرستين (Engelman, Beeker, & Gersten, 2007) أن من أهم معيقات العمل الإداري في الأجهزة الإدارية بشكل عام والتربوية بشكل خاص افتقار الموظفين

لروح التعاون بسبب الصراعات التنظيمية و غموض الأدوار، وعدم فاعلية نظم الاتصالات بين الوحدات الإدارية المختلفة، إلى جانب الازدواجية في تنفيذ الوظائف ووجود التعقيدات في إجراءات العمل .

ووضع مجلس التربية و التعليم الأمريكي (AEC,2008) قائمة بالمعيقات الإدارية التي تواجه عمل الإدارات التربوية ومنها:

1. الاعتقاد بأن توظيف التكنولوجيا في الإدارة أهم من العلاقات الإنسانية.
2. تطبيق الجودة الشاملة قبل تهيئة المناخ الإداري الملائم.
3. ضعف التدريب و التأهيل للقيادات التربوية.
4. محاولة حل أكثر من مشكلة في وقت واحد.
5. ضعف قنوات الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين و بين العاملين.
6. غياب مبادئ التنافسية و ضعف عمليات اتخاذ القرار.

ومن المعيقات الإدارية الأخرى في النظم التربوية سواء أكانت ضمن التعليم العام أو العالي :

1. عدم وضوح الرؤيا و الاستراتيجيات و تشتت الأهداف .
2. المعيقات المالية التي تتمثل في نقص التموين.
3. انخفاض مستوى الأداء لدى الموظفين بسبب ضعف التأهيل و التدريب.
4. عدم التكافؤ بين السلطة و المسؤولية.
5. فشل الخطط غير المدروسة وأثارها السلبية طويلة الأمد .

الأداء

يمثل الأداء القاسم المشترك لعلماء الإدارة، ويعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فهو البعد الأكثر أهمية لمنظمات الأعمال كافة والذي يتمحور حوله بقاء المنظمة من عدمه، كما يتمثل الأداء الفردي كونه الحلقة الأساسية في فعالية أي منظمة، لان الفرد هو المحرك الأول والأخير للمنظمة، وهو يؤثر على الأداء الإجمالي للمنظمة التي ينتمي إليها (عبد الحميد، 2007).

ويعرف الأداء لغة هو مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به (ابن منظور:ص26) .

إن مفهوم الأداء يحتل مكانة خاصة داخل المنظمات لأنه يرتبط بسلوك الفرد والمنظمة فهو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة، وقد عرفه Andrewd بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وهذا السلوك هو محصلة التفاعل بين جهد الموظف وقدراته، ويقصد كذلك بالأداء الوظيفي قيام الموظف بأعماله ومسؤولياته التي يكلف بها في العمل، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في الوظيفة(النميان، 2003: 37).

ويمكن تعريف الأداء بأنه " حصيلة تفاعل القدرة والدافعية معاً، حيث العلاقة واضحة بين المتغيرين، فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين، ولكنه لن يكون قادراً على إنجازه بكفاءة وفاعلية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه، والعكس صحيح، فيمكن أن تتوافر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بالشكل المطلوب لعدم توافر القدرة على ذلك (الصرايرة،2011: 607).

وعرف المير(1995) الأداء بأنه نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص

له بنجاح، ولذلك علاقة بالقيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.

كما يعرفه يان وتاكويشي وليو (Yun, Takeuchi & Liu, 2007:746) بأنه " الناتج الذي يحققه أي موظف في أية منظمة عند قيامه بالعمل الموكول إليه". في حين عرفه الحوامدة و الفهداوي (2002) بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية، ذات العلاقة، المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمته وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية.

عناصر الأداء والعوامل المؤثرة فيه

إن تقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة يعنى بدراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر، وترقية لوظيفة أخرى، إلا أن هذا الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما يعتبر وسيلة لتحقيق غاية اكبر وهي الوصول إلى نتائج التنظيم .

وينظر النميان (2003) في سلوك الأداء انه نتيجة لمحصلة ثلاث محددات هي:

- الدافعية الفردية: وهذه الدافعية عبارة عن محركات داخلية للعمل ولا يمكن رؤيتها، ويمكن ملاحظتها من خلال إقبال الموظف على عمله وتحمسه له.

- مناخ العمل: ويقصد به درجة الإشباع التي توفرها بيئة العمل للموظف، ويقترن ذلك بشعور الموظف بالرضا عن عمله.

- القدرة على أداء العمل: حيث يتمكن الفرد تحصيل هذه القدرة من خلال المعارف التي يمتلكها عن عمله، وما يكتسبه أثناء عمله من خبرات ومهارات سواء بالممارسة أو التدريب والتعليم.

وبما أن الأداء يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويرتبط بالمخرجات التي تسعى المنظمات لتحقيقها، فلا بد من معرفة العناصر المتضمنة في الأداء، فضلاً عن العوامل المؤثرة في هذه العناصر. وحدد (النميان، 2003: 40) مجموعة عناصر وهي:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتضم المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، ومعرفة المجالات المرتبطة بالوظيفة.
2. طبيعة العمل: وتشير إلى مدى ما يدركه الفرد عن عمله، بالإضافة إلى ما يمتلكه من رغبته ومهاراته على تنظيم عمله والقيام به دون أخطاء.
3. كمية العمل المنجز: وهي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.
4. المثابرة والوثوق: وتتضمن الجدية والتفاني في العمل وقدرة الفرد على تحمل المسؤولية لانجاز عمله في وقته المحدد، بالإضافة إلى مدى حاجة الموظف إلى الإرشاد والتوجيه.

وتقوم الإدارة باستخدام الإجراءات والأساليب الكفيلة بالوقوف على حقيقة مستوى أداء العاملين في التنظيم؛ وذلك لهدف معالجة الأداء غير المرغوب فيه. كما يمكن الاستفادة من نتائج التقييم لأغراض المكافأة كالترفيع وزيادة الأجور أو لأغراض عقابية تمارس ضد الذين لا يصلون بأدائهم إلى المستوى المطلوب. بالإضافة لاستخدام نتائج التقييم لأغراض الحكم على سياسات وبرامج التدريب أو للحكم على كفاءة و ملاءمة سياسات الاختيار والتعيين والتأهيل في التنظيم، لكن إجراء تقييم الأداء ليس بالأمر اليسير وذلك بسبب صعوبة تقييم أعمال بعض العاملين التي لا تحكمها معايير ومقاييس كمية كالأعمال التي تكون نتائجها غير ملموسة ولا تخضع للقياس أو التقييم الموضوعي كالأعمال الذهنية(الزعبي،1991).

ويضيف الطراونة (2002) مجموعة أخرى من العناصر المتعلقة بالأداء ومنها: الالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو العمل، والاتجاهات والولاء للرؤساء. كما أشار دونسير وهارتلي وبانكر (Dunsir, Hartly & Panker, 1991)أن من أهم عناصر الأداء الدقة في المواعيد وجودة علاقات العمل، والقدرة على الابتكار والمعرفة بالعمل.

وفيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في الأداء، يذكر ناجي (2000) أن بعضها يخضع لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الآخر عن السيطرة، وهناك ثلاثة عوامل لها الأهمية على وجه الخصوص هي:

1. الموظف: بما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.
2. الوظيفة: بما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية الراجعة كجزء منه.

3. البيئة: ويقصد بها البيئة التنظيمية وما تتضمنه من مناخ عمل والإشراف ووفـرة المـوارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، حيث تؤدي الوظيفة من خلال وضمن هذه العوامل.

ويرى البانيس (Al–banese, 1999) أن هناك مجموعة أخرى من العوامل المؤثرة في الأداء وتشمل: المال، وظروف العمل، وتوافر الأجهزة والمواد اللازمة للعمل، وعلاقات الأفراد العاملين بالمنظمة وبرؤسائهم المباشرين في العمل .وأما الصرايرة (2011) فذكر أن الأداء الوظيفي :نشاط يمكّن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.

أهمية قياس الأداء والرقابة عليه

ويذكر ديسلر (Desseler, 2003) أنه يجب أن يتم قياس وتقييم أداء العاملين وفق قاعدة مستمرة ومتكررة بحيث يمكن الحكم على أداء شخص ما أو مجموعة عن طريق رصد السجل الأدائي خلال مدة زمنية معينة .المدة بين التقييم والأخر قد تتراوح ما بين المؤسسة والأخرى حسب احتياجات المؤسسة و أهدافها ، ويعد التقييم السنوي هو الأكثر شيوعاً ولكن يرى البعض أن التقييم وفق جدول زمني كل أربعة أشهر أفضل.

ولقد خلص ابراهام (Abraham,2001) إلى القول إن معظم نماذج تقييم الأداء التي درسها في المنظمات الأمريكية قد فشلت في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها؛ لأنها لم تعتبر في المقام الأول أهمية قياس الأداء والحاجة إليه، حيث درس 293 منظمة قامت أكثر من نصفها بتغير نظم تقييم الأداء خلال ثلاث سنوات. طبعا هذا لا يقلل من كون نظام تقييم الأداء هو نظام ضروري وفعال من أجل نجاح أي مؤسسة وبما أن المؤسسات تحاول دوما القيام بأنشطتها وفعالياتها على

الوجه الأمثل (تعظيم الفائدة) فإن العنصر البشري هو أحد أهم المتغيرات التي تؤثر على سير وكفاءة العمل، وعليه تسعى المنظمات بصورة دائمة إلى جلب أفضل العناصر إلى المنظمة، ومن ثم عليها معرفة مدى نجاح وكفاءة تلك العناصر للقيام بالعمل المطلوب على أكمل وجه.

وأشار شاويش (1996) إلى أهمية قياس الأداء الذي ينفذه العنصر البشري من خلال الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء، وتتمثل هذه الأهداف بالاتي:

1. الترقية والنقل: حيث يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.
2. تقييم المشرفين والمديرين: حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
3. تعديلات الأجور والرواتب: إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.
4. القياس كمعيار: إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معيارًا أو مقياسًا مقبولا، في تقييم سياسات تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فاعلية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها .

5. الاستشارات: يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراء لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة وخارجها وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزًا للتطوير الشخصي ومقياسًا له.

وفي قطاع التعليم العالي حظي موضوع قياس و تقييم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والفعاليات التدريسية باهتمام الدارسين والباحثين، ومتخذي القرار في الجامعات وإدارات التعليم العالي، لسببين أساسيين ذكرهما عودة والصباريني (1991) على النحو الآتي:

1. اتخاذ القرار من قبل المدرسين لغايات تحسين الأداء الوظيفي والممارسات التدريسية، ومن قبل الإداريين لضبط جودة العمل وتسييره.
2. اتخاذ القرار من قبل المسؤولين بشأن أعضاء هيئة التدريس والإداريين من حيث ترقيتهم وتثبيتهم ومكافآتهم.

ولتقييم الأداء الوظيفي في الجامعات مبررات يمكن إجمالها بما أشار إليه نيومان (Neumann, 2000) بالآتي:

1. توجيه وإرشاد العاملين نحو سبل الأداء المثالي.
2. التأكيد على معايير الجودة في سير العمل وتصحيح الانحرافات.
3. تحديد جوانب القوة والضعف لدى الموظفين والعاملين.
4. تحديد الاحتياجات التدريبية.
5. الترقيات والعقوبات والمكافآت.

إن عملية الرقابة على الأداء عملية واسعة الحدود يدخل في مضمونها الإشراف على الأداء بوسائل متعددة، وتتضمن عمليات تقييم الأداء، وتحديد معايير تقييم الأداء، ويرى حسني وخرابشه (2001: 196) أن رقابة الأداء " امتداد عضوي طبيعي لتطور الفقه الرقابي الذي يؤكد أن الرقابة المالية بشقيها المشروعية والرقابة المحاسبية لم تعد كافية ولا تفي بالطموحات، لذا أصبحت الحاجة ماسة لامتدادها لتشمل جانبا آخر من الرقابة هو الرقابة على الأداء"، وأضافا أن ابرز أهداف رقابة الأداء المنبثقة عن وثيقة دولية صادرة عن مؤتمر الأجهزة العليا الأسيوية للرقابة المالية كما يلي:

- تزويد السلطة التشريعية بالمعلومات الدقيقة عن النتائج المتعلقة بإدارة الأموال، ولتقرير مدى تحقق الأهداف المرسومة وللإفادة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات القائمة على حقائق علمية وموضوعية.
- تحسين أداء الإدارات، للوصول إلى أفضل الممارسات الإدارية لتحقيق الأهداف.
- اقتراح الوسائل التي تؤدي لتحسين وضع القرارات، والى تقليل احتمالات اتخاذ قرارات غير مناسبة.
- دعم المساءلة العامة من خلال المعلومات التي تقدمها.

ولقد أضاف الكوفحي(2005: 49) الأهداف التالية:

- يعمل تقييم الأداء على توفير مقياسا لمدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وأكثر المقاييس نجاحا هو مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة.
- يظهر تقييم الأداء التغير الذي حدث في المؤسسة سواء نحو الأفضل أو نحو الأسوأ.

- يساعد تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمنظمات المختلفة، مما يحث المنظمة ومن فيها إلى مزيد من التحسين في الأداء.

وتعتبر عملية تقييم الأداء من متممات عملية الرقابة، وهي تتم بعد كل مرحلة من مراحلها، وتتمثل في إبداء الرأي العام إذا ما كان العمل المنجز بصفة عامة قد تم بطريقة مرضية أم لا، مع الأخذ في الاعتبار نواحي الإيجاب ونواحي القصور التي حدثت، ثم اتخاذ مجموعة من التوصيات والإرشادات التي من شأنها تنمية نواحي الخير ومعالجة نواحي التقصير ، وكذلك التوصية بالثواب والعقاب . ولا يجوز الاعتقاد أن عملية تقييم الأداء منفصلة عن عملية الرقابة ، أو أنها تتم في مراحلها النهائية منها بل هي ملازمة لكل جزئية من جزئيات الرقابة، وهي أساس اتخاذ القرارات الصحيحة. حيث تعرف عملية تقييم الأداء "بالعملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد الى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءاتهم"(الزعبي،1991: 191).

وبين (ديري2011: 56) أن تقييم الأداء يقصد به " تقدير كفاءة الفرد بغرض معرفة صلاحيته في القيام بأعباء العمل، ومستوى أدائه لواجباته، ودرجة تعاونه مع زملائه في جماعة العمل، وسلوكه نحو المتعاملين معه، ومدى توافر القدرات لديه لتحمل أعباء أعلى مستقبلا"، وأضاف أن أهمية تقييم الأداء تكمن في:

- يستفيد الفرد نفسه، حيث ترشده إلى مدى نجاحه أو فشله في أداء مهامه، فيعمل على الاستمرار على نفس النهج إذا تقدم أداؤه. ويغير ويطور من مهاراته إذا انخفض أداؤه.

- أهميته بالنسبة لجماعة العمل، في الكشف عن النقص في المعلومات والمهارات، ويتم بناء عليه تحديد الاحتياجات التدريبية. بالإضافة إلى إعادة النظر في سياسات وأساليب اختيار الأفراد.

إن عملية تقييم الأداء تعد الوسيلة التي تستطيع من خلالها المنظمة تحديد مدى قيام العاملين بأداء المهام المطلوبة منهم وبشكل فعال، ويعتبر نظام تقييم الأداء كمصدر للمعلومات يزود الإدارة بالمعلومات التي تستعين بها في إدارة مواردها البشرية. وتعطي تغذية راجعة للموظف عن انجازه وتقديرات ذلك الانجاز. ويشترط في نظام تقييم الأداء الفعال في الجامعة وأي تنظيم آخر أن تتوافر فيه مجموعة من الخصائص أشار لها مخامرة(1993) كالآتي:

1. الصدق: ويعني ذلك أن يعمل تقييم الأداء على قياس النشاط الذي له علاقة بانجاز عمل الموظف بشكل صحيح وفعال.
2. الثبات: حيث يكون تقييم أداء الموظف ثابتا ويعطي النتائج نفسها إذا قيم من قبل فرد آخر أو في وقت آخر، و يعتمد على نتائجه.
3. القبول: أي أن يكون نظام تقييم الأداء مقبولا من الأفراد المقيمين، وقد يتطلب ذلك مشاركة الأفراد في عملية تكوينه وتطويره لضمان دعمهم له.
4. الحساسية: ويعني ذلك مقدرته وبدرجة عالية على التمييز بين الموظف الكفؤ من غير الكفؤ.
5. إمكانية التطبيق: ويعني ذلك أن يكون عمليا ويرتبط بواقع العمل والإمكانات والموارد المتاحة، بالإضافة إلى القناعة بجدواه من قبل الإدارة في الجامعة والمعنيين بالتقييم.
6. العدالة: أن يكون عادلا ويشعر أطراف التقييم بتأثيره الايجابي على أهداف الفرد وأهداف الجامعة من خلال نظرتهم وتوقعاتهم الايجابية لنتائجه.

7. العلنية: ويقصد بها أن يبتعد التقييم تماما عن السرية، مما يتطلب قنوات تواصل مفتوحة بين الأطراف المعنية بالتقييم، بالإضافة إلى إمكانية مناقشة النتائج والاعتراض عليها إذا لزم الأمر.

طرق عملية تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في المنظمة، ويترتب على هذا الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وغيرها من القرارات .

وأشار عطية (2012: 324) إلى أن عملية تقييم الأداء عبارة عن "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل عادل لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معايير وعناصر ومعدلات الأداء (تتم على أساس مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل بحيث تتمثل العناصر في الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والذي يجب أن يتحلى بها أثناء عمله، ليتمكن من أدائه بنجاح وكفاءة كالإخلاص و التفاني في العمل، الأمانة، التعاون، أما معدلات الأداء تعد ميزان يمكن بواسطته للمقوم أن يزن إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل، من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة)، و يتم هذا من خلال مقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل إلى تحديد مستوى إنتاجه الحقيقي".

إن عملية تقييم الأداء تمر بمراحل عدة وتفرزت كل مرحلة طرق مختلفة لتقييم الأداء، فطريقة تقييم الأداء في الإدارة الكلاسيكية تختلف عنها في السلوكية والإنسانية...الخ. وسيتم هنا الإشارة إلى بعض طرق تقييم الأداء التي ذكرها (الزعبي،1991):

1. طريقة التقييم الذاتي: تبنى هذه الطريقة على ثقة الرئيس بالموظفين بناء على الوعي بأهمية الرقابة الذاتية، ويتم ذلك من خلال إشراك الموظف في تحديد الأهداف والمعايير الواجب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ثم يقوم الموظف بتقييم نفسه لأنه الأعرف بقدراته وإمكاناته، ويؤخذ على هذه الطريقة تحيز الموظف لنفسه حيث سيميل الأقل أداء إلى تقييم نفسه بمستويات أداء أعلى مما يستحق، وينصح باستخدامها فقط لأغراض تنمية قدرات الموظفين وتطويرها.
2. طريقة التقييم باستخدام الإدارة بالأهداف: وتبنى فلسفة هذه الطريقة على إشراك الموظف في تحديد أهدافه وقدراته على أساس معايير منطقية، وإعطائه فرصة لقياس أدائه تدريجيا ويعدل على سلوكه بما يحقق الأهداف. وتتطلب هذه الطريقة من الرئيس المباشر بالاتفاق مع الموظف على مراجعة الأداء في أوقات زمنية محددة لتقديم التغذية العكسية التي تفيد في تعديل سلوك الموظف وتوجيهه إلى المسار الصحيح.
3. طريقة التقييم النفسي: وتقوم هذه الطريقة على دراسة الخصائص النفسية للأفراد المنوي تقييمهم من قبل خبراء في علم النفس تم تعيينهم داخل المنظمة أو من خارجها، ويجري التقييم عن طريق المقابلات مع الموظفين والرؤساء . ثم يقوم الخبير بتحليل المعلومات واستخلاص النتائج المتعلقة بالأفراد من حيث مجالات الذكاء والدوافع والتركيب العاطفي، وعلاقة ذلك بكيفية أدائهم لأعمالهم وتأثيره على عملهم مستقبلا. ويهدف التقييم إلى معرفة القوى الكامنة لدى الموظف للإفادة منها في التقييم، أو لنية الترفيع أو للنقل إلى وظائف تتطلب كفاءات وقدرات معينة في شاغليها.
4. طريقة التقييم في مراكز خاصة: وتتم هذه الطريقة عن طريق إخضاع الموظف لعملية التقييم في مراكز معدة خصيصا لهذا الغرض ، ويهدف تقييم القدرات الكامنة لدى الموظفين في الإدارة

الوسطى عادة، ومن اجل الترفيع إلى المستويات الإدارية العليا حيث تزداد حساسية وأهمية

المراكز الوظيفية التي سيشغلها الموظف الذي يخضع للتقييم.

وأشار عطية، (2012: 324) إلى أن طرق تقييم الأداء تتمثل بالآتي:

1.الطرق التقليدية: طرقة الترتيب البسيط، طريقة المقارنة الثنائية، طريقة التوزيع الإجباري، الطريقة البيانية، طريقة التقرير المكتوب.

2.الطرق الحديثة : الإدارة بالأهداف، مقاييس التقييم السلوكي .

ثانياً- الدراسات السابقة

يعرض في هذا الجزء مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية والتي تتعلق إما بشكل مباشر أو غير مباشر بالرقابة الإدارية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسات التربوية بشكل عام وفي مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص. حيث تم الرجوع إلى شبكة المعلومات العالمية Internet ونظام DAI المتخصص بملخصات الأطروحات الجامعية وقواعد البيانات المتخصصة مثل ERIC و EBSCO قاعدة البيانات في جامعة اليرموك. وقد تم عرض الدراسات السابقة وفقاً للترتيب الزمني بدءاً من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

أجرى الابراهيم (2000) دراسة ميدانية. هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع عمل وحدات الرقابة الإدارية والمالية في الجامعات الأردنية الحكومية وكذلك التعرف إلى اثر كل من الجنس والجامعة، ومكان العمل، ومدة الخبرة. وتكونت عينة الدراسة من (98) موظف إداري يحمل درجة الماجستير في الجامعات الأردنية الحكومية. وقد تم تطبيق استبانة مكونة من (15) فقرة تقيس واقع عمل وحدات الرقابة الإدارية، كما تضمنت الاستبانة سؤالاً مفتوحاً حول معيقات عمل وحدات

الرقابة الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية. وأظهرت الدراسة أن واقع عمل وحدات الرقابة الإدارية جاء بمستوى منخفض في ما يتعلق بدور الرقابة الإدارية في تطوير كفاءة أداء العاملين، وهذا الجانب ذا علاقة بالدراسة. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لواقع عمل الرقابة الإدارية تعزى لأثر متغير الجامعة، والجنس، وسنوات الخبرة، ومكان الجامعة، بينما أظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائيا في واقع الرقابة الإدارية تعزى لمتغير مكان العمل ولصالح لمن يعملون في كليات علمية .

وأجرى باوندر (Pounder, 2002) دراسة في هونج كونج . هدفت الدراسة إلى الكشف عن الكفاءة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في هونج كونج. كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن آليات ضبط الجودة الشاملة في هذه الجامعات. وتكونت عينة الدراسة من 230 قائدا أكاديميا وإداريا في مؤسسات التعليم العالي في هونج كونج استجابوا على مقياس السلوك الوظيفي الكفؤ. كما تم تحليل سياسات خمسة من الجامعات الكبيرة. وبينت الدراسة أن أساليب إدارة الموارد البشرية والرقابة الإدارية الفعالة وتوفر التكنولوجيا الحديثة والكوادر المؤهلة تزيد من كفاءة مؤسسات التعليم العالي وتحسن من أداء منسوبيها. وبينت الدراسة أن السياسات الحالية المتبعة تتسم بالجمود مما يحد من قدرة مؤسسات التعليم العالي في هونج كونج على أداء أدوارها بفعالية.

وأجرى مرشد (2004) دراسة. هدفت إلى معرفة وقياس العوامل البشرية والتنظيمية والمادية المؤثرة سلباً في فعالية الأداء الإداري الفردي والجماعي في الجامعات اليمنية. ولتحقيق هذا الهدف تم بناء استبانه مكونة من(97) فقرة طبقت على عينة طبقية عشوائية مكونة من(202) فرداً من جامعات عدن وتعز وصنعاء. وبعد تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات وتحليلها، خلصت

الدراسة إلى غياب فعالية الأداء الإداري في الجامعات اليمنية بسبب ضعف برامج التطوير الإداري وانعدام الرقابة الإدارية الفعالة، وقلة الميزانيات المخصصة للتطوير والرقابة، كما بينت الدراسة ضرورة تطوير الأداء الإداري في الجامعات اليمنية في مجالين مهمين هما المجال البشري، والمجال التنظيمي من خلال تنظيم الوحدات الإدارية العاملة.

وأجرى ساثر (Sather, 2004) دراسة في تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية. هدفت إلى التعرف على الرقابة الإدارية الممارسة من قبل رؤساء الأقسام في كليات التربية الرياضية على أعضاء هيئة التدريس في هذه الكليات . تكونت عينة الدراسة من (100) رئيس قسم ومساعد وعضو هيئة تدريس في ثلاثة جامعات تتبع ولاية تكساس، أجرى معهم الباحث مقابلات نوعية معمقة لتحقيق هدف دراسته. وبعد جمع البيانات وتحليلها بينت الدراسة أن رؤساء الأقسام يعتمدون في رقابتهم الإدارية على تعليمات التعليم العالي المعتمدة دون تدخل شخصي منهم، وبينت الدراسة وجود تسلسل هرمي في الرقابة الإدارية على عضو هيئة التدريس بحسب القسم الذي يتبع له، وهذا بدوره يمكن عضو هيئة التدريس من تحديد مرجعيته الإدارية بسهولة.

كما أجرى الطعاني وخشارمة (2004) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الجامعات الرسمية الأردنية كونها مهمة في توفير المعلومات الملائمة لأغراض التخطيط والرقابة المالية وتقييم الأداء، وكذلك التعرف على العوامل التي تحول دون استخدام هذه الأساليب في حالة عدم استخدامها. بلغ حجم العينة(100) موظف. وخلصت الدراسة إلى نتائج متعددة منها: بالنسبة إلى مدى أهمية الأساليب المختلفة للمحاسبة الإدارية في عمليات الرقابة المالية من حيث التخطيط، وضبط المصاريف، وتحسين الأداء، وتقييم الأداء، فان النسبة العظمى من الجامعات ترى أن أساليب المحاسبة الإدارية متوسطة الأهمية في جميع الحالات. في

جانب مدى أهمية الأساليب المختلفة للمحاسبة الإدارية في عمليات تقييم الأداء، من حيث تطوير أساليب العمل وتطوير خبرات الموظفين وتأهيلهم، فقد رأت (43%) من الجامعات الحكومية الأردنية أن لأساليب المحاسبة الإدارية أهمية كبيرة في تطوير أساليب العمل، وترى(48%) من الجامعات أن لهذه الأساليب أهمية متوسطة في مجال تأهيل الموظفين، و(43%) من الجامعات ترى أن للأساليب أهمية متوسطة في مجال تطوير خبرات الموظفين. وأشارت النتائج أن الجامعات تستخدم أساليب المحاسبة الإدارية في مجالات الدراسة بنسب متفاوتة من الأعلى نسبة إلى الأقل مرتبة: في مجال الرقابة المالية، يليه مجال اتخاذ القرارات، ثم مجال تقييم الأداء، ومجال ضبط المصاريف، وأخرها مجال تحسين الأداء.

وأجرى التميمي (2004) دراسة هدفت إلى استقصاء فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة ايزو (9001) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية و التعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في الوحدات الإدارية، وبلغ عدد أفراد العينة (348) فرداً، وقام الباحث بتصميم أداتين لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وهي عبارة عن استبانتن، الأول لاستقصاء درجة الفاعلية، والثاني لاستقصاء درجة الرضا، واشتملت الاستبانة الأول على (68) (فقرة وزعت على ثلاثة مجالات هي: ضبط منظومة الجودة، عملية التشغيل، الأنشطة المعاونة، أما الاستبانة الثانية فقد اشتملت على(70) فقرة وزعت على ثلاثة مجالات: إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد المادية والمالية والفنية، إدارة العمليات والإجراءات التشغيلية، وقد توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الكلي لدرجة فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة في تطوير أداء الوحدات الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة جاء ضمن الدرجة المتوسطة، كما أن

المتوسط الحسابي لدرجة رضا العاملين عن استخدام نظام إدارة الجودة جاء ضمن الدرجة المتوسطة أيضا. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المؤهل العلمي لصالح العاملين من ذوي المؤهلات (بكالوريوس، وبكالوريوس+دبلوم). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة ولصالح من خبرتهم من 10-19 سنة.

أجرى ووماك (Woomack, 2005) دراسة هدفت إلى الكشف عن جوانب تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام في كليات التمريض شرق الولايات المتحدة، كما يتصورها رؤساء الأقسام أنفسهم وذلك بإتباع نظرية بلانشرد وهيرسي، وتكونت عينة الدراسة من (33) رئيس قسم يعملون في مختلف دوائر كليات التمريض في شرق الولايات المتحدة الأمريكية. وقد دلت نتائج الدراسة أن (61%) من عينة الدراسة رأوا أن جوانب تطوير الأداء يجب أن تهتم بكفايات التخطيط والإدارة ذات الاهتمام العالي، والاهتمام بالعاملين، وبأسلوب التنظيم الإداري، وبعمليات الرقابة الإدارية القائمة على تحسين الأداء وتصحيح الأخطاء، كما ودلت النتائج أيضاً على عدم وجود فروق في توجهات رؤساء الأقسام تعزى لحجم القيم والجهة المشرفة (الحكومية والخاصة) وعدد الخريجين، حيث أن الجميع اعتبروا أن التطوير المستمر للأداء الإداري حاجة ملحة تفرضها متغيرات العصر الحديث.

وقام الكوفحي (2005) بإجراء دراسة هدفت إلى التعرف على الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن. ولقد تم اخذ عينة طبقية عشوائية تكونت من (449) فردا، وقد خلصت الدراسة إلى وجود اثر للرقابة الإدارية على مجالي الشفافية، والحوافز والمكافآت على الأداء الوظيفي الفعال بدرجة كبيرة، بينما كان اثر الرقابة الإدارية على بقية المجالات بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير اثر الجنس وجود

فروق ذات دلالة إحصائية عند جميع مجالات الدراسة والأداة الكلية ولصالح الذكور. وبينت الدراسة وجود أثر لمتغير المركز الوظيفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند جميع مجالات الدراسة والأداة الكلية وذلك لصالح ذوي المركز الوظيفي(مدير تربية، مدير مساعد، رئيس قسم). بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغيري المؤهل العلمي والخبرة عند جميع مجالات الدراسة.

كما أجرت برودبينت (Broadbent, 2007) دراسة في المملكة المتحدة . هدفت التعرف الى أهم جوانب تقييم الأداء الإداري والرقابة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الانجليزية. واتبعت الدراسة منهجية نوعية قامت على تحليل الأطر العامة للنظام الإداري للجامعات الانجليزية، خصوصا في مجالات الرقابة وتقييم الأداء، والتي يطلق عليها اسم نظم الأداء الإداري PMS. وبينت الدراسة أن هذه النظم تسمح للمديرين بمراقبة الأداء الإداري بشكليه التشخيصي والتقييمي لكافة الوحدات الإدارية والأكاديمية بهدف تحسين الأداء من خلال تقديم التغذية الراجعة للعاملين إضافة إلى تفعيل القوانين الإدارية المرتبطة بأعمال الجامعات.

وأجرى الحولي والدجني (2007) دراسة في فلسطين، هدفت الدراسة إلى تقييم أداء الموظفين الإداريين والأكاديميين أصحاب المناصب الإدارية بالجامعة الإسلامية في غزة. وتكونت عينة الدراسة من (30) موظفا يعملون في جميع الوظائف الإدارية في الجامعة الإسلامية بغزة . ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استبانة مكونة من (12) فقرة للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول نماذج تقييم الأداء في الجامعة، كما اشتملت الاستبانة سؤالا مفتوحاً حول التوصيات والمقترحات لتطوير تقييم الأداء في الجامعة الإسلامية. وأظهرت نتائج الدراسة أن تقييم الأداء في الجامعة يرتكز على عمليات الرقابة الإدارية التي تعتمد الوصف الوظيفي ومسؤوليات كل فرد، كما بينت الدراسة أن وضوح مؤشرات التقييم يمكن أن تحسن من الأداء الإداري للعاملين رغم وجود

معيقات فنية ومادية تتمثل في ضعف الموازنات وغياب الخطط وضعف الإمكانيات التكنولوجية المستخدمة في التقييم.

وأجرى الكريدي والعطوي (2009) دراسة تطبيقية، هدفت إلى تحديد نقاط الضعف والمشكلات التي تعيق نجاح عملية تقويم الأداء الوظيفي في جامعة القادسية ، تمّ اختيار عينة من القيادات التعليمية في جامعة القادسية، والتي تتمثل بعمداء الكليات ومعاونيهم بالإضافة إلى رؤساء الأقسام العلمية، وتكونت عينة الدراسة من (25) فرداً استجابوا على استبانة تم إعدادها لأغراض الدراسة. وبعد جمع البيانات وتحليلها إحصائيا بينت الدراسة وجود اتفاق عالٍ نوعا ما من قبل القيادات التعليمية اتجاه وجود المشكلات ذات الصلة بأنظمة التقويم؛ ولعل هذا يعود لأسباب تتعلق بإتباع الأساليب التقليدية في التقويم ، أو عدم تحديث مضامين هذه الأساليب وبما يتفق مع طبيعة وأسس العمل الموجودة. وجود تقبل متدن لدى إفراد عينة الدراسة اتجاه وجود المشكلات المرتبطة بالقائمين على عملية التقويم ، وهذا لا ينفي وجود المعوقات ضمن هذا السياق ولكن بقدر محدود وقليل.

كما أجرى اجاسيستي (Agasisti,2009) دراسة مقارنة في ايطاليا . هدفت الدراسة إلى تحليل كفاءة النظام الجامعي في بعض الدول الأوروبية. ولتحقيق هذا الهدف تم تبني منهجية التحليل النوعي القائمة على تحليل الوثائق، حيث تم جمع البيانات من قاعدة بيانات دول OECD حول المؤشرات الكلية لأداء عينة من 60 جامعة أوروبية. كما تم مقارنة أداء هذه الجامعات باستخدام أسلوب التحليل المقارن. وبعد جمع البيانات وتحليلها بينت الدراسة وجود وحدات إدارية صغيرة مثل إدارات الموارد البشرية ذات كفاءة وفعالية عالية؛ بسبب حجم عملها، ودقته وأساليب الرقابة الإدارية المتبعة فيها، ويظهر ذلك في دول مثل بريطانيا وسويسرا. وبينت الدراسة تقارب كفاءة

مؤسسات التعليم العالي التربوية في دول أوروبا الغربية مثل ألمانيا، وفرنسا وتفوقها على بعض دول أوروبا الشرقية مثل بولندا والتشيك. كما بينت الدراسة تميز النظام الرقابي في أوروبا الغربية حيث يقوم على المساءلة وتصحيح الأخطاء وتقييم الأداء.

كما أجرى بوبي وتايلور (Bobe & Taylor, 2010) دراسة في استراليا ، هدفت الدراسة إلى مقارنة الأسلوبين الرقابيين اللذين ينفذهما العمداء والمستشارين والمديرين، وكيف يؤثر ذلك على أداء العاملين وأعضاء هيئة التدريس. وقد تكونت عينة الدراسة من (66) عضو هيئة تدريس من جامعة ديكين الاسترالية استجابوا لاستبانة أرسلت إليهم بواسطة البريد الالكتروني، ثم تم إجراء مقابلات نوعية مع عدد منهم، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادات العليا ذات الخبرة القليلة تستخدم الأسلوب التشخيصي في الرقابة والمتمثل في البحث عن الأخطاء وتعديلها، أما القيادات الأكثر تأهيلا وخبرة فتستخدم الأسلوب التفاعلي الذي يهدف إلى توجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف.

وأجرى الطراونة و مانيا (Al-Tarawneh & Mania, 2011) دراسة في الأردن، وهدفت إلى الكشف عن مدى تطبيق الجامعات الأردنية لنظم الرقابة الإدارية المحاسبية وتصميمها بهدف تحسين الأداء. وتكونت عينة الدراسة من (50) عضو هيئة تدريس يعملون في جامعتين خاصة وحكومية، و (30) أستاذ دكتور، و (150) طالبا من مختلف التخصصات في الجامعات الحكومية والخاصة. ولتحقيق هدف الدراسة تم تشكيل مجموعة نقاش من (10) طلاب بالحديث عن خبراتهم حول نظم الرقابة الإدارية المحاسبية، وإجراء مقابلات مع (15) أستاذ دكتور، وتطبيق استبانة على جميع أفراد عينة الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن الطلاب يعتقدون عدم وجود رقابة إدارية محاسبية فعالة في جامعاتهم، بينما أشار أعضاء هيئة التدريس على اختلاف رتبهم على ضعفها بسبب عدم توفر خطط مدروسة والحاجة لتطويرها لغايات تحسين الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعات.

وأجرى الشيباني وتوما (2012) دراسة ، هدفت الدراسة إلى تعرف طبيعة التخصص الجامعي لموظفي رئاسة جامعة بغداد ، ومستوى أدائهم الوظيفي من خلال استمارة تقييم الأداء الوظيفي السنوي لهم ، والفروق في درجات الأداء الوظيفي لموظفي رئاسة جامعة بغداد بحسب المتغيرات (الجنس ، والتخصص الجامعي ، والعمل الحالي، والمدة بين تاريخ التخرج وتاريخ التعيين ، ومدة الخدمة) ، وعلاقة التخصص الجامعي لموظفي رئاسة جامعة بغداد بالأداء الوظيفي لهم. وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة ، أما مجتمع البحث فقد تألف من موظفي رئاسة جامعة بغداد من حملة شهادة البكالوريوس فقط في التخصصات الجامعية المختلفة المثبتين على الملاك الدائم، ومن الحاصلين على تقييم أداء وظيفي سنوي لعام (2009) والبالغ عددهم (290) موظفاً. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق استمارة المعلومات الوظيفية – واستمارة تقييم الأداء الوظيفي وبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت الدراسة. إن موظفي رئاسة جامعة بغداد تخرجوا من (21) كلية حاملين تخصصات جامعية علمية ، وإنسانية وإن مستوى الأداء الوظيفي لموظفي رئاسة جامعة بغداد دال إحصائيا ، حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الأداء الوظيفي بحسب متغير الجنس ، والتخصص الجامعي ، ومدة الخدمة ، كما أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الأداء الوظيفي بحسب متغير العمل الحالي ، والمدة بين تاريخ التخرج وتاريخ التعيين. وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخصص الجامعي لموظفي رئاسة جامعة بغداد والأداء الوظيفي لهم.

التعقيب على الدراسات السابقة

يلاحظ أن الدراسات العربية والأجنبية الواردة تناولت مفهوم الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي بشكل عام، حيث بعضها تناول موضوع الأداء وما يؤثر فيه ويحسنه وجاءت الرقابة الإدارية كجزئية في الدراسة كما في دراسة الشيباني وتوما (2012)، اجاسيستي (Agasisti,2009)، الكريدي والعطوي (2009)، الحولي و الدجني (2007)، ووماك (Woomack, 2005)، التميمي (2004)، وتناولت دراسة مرشد (2004) الرقابة الإدارية كعامل تنظيمي يؤثر في الأداء .وبعض الدراسات تناولت الرقابة الإدارية من حيث مدى استخدام الأساليب والنظم المحاسبية والإدارية ودورها في تقييم الأداء وأجرت مقارنات بين أساليب رقابية ودرست أثرها على الأداء كما في دراسة الطراونة و مانيا (Al-Tarawneh & Mania, 2011)، بوبي وتايلور Bobe & Taylor, (2010)، والطعاني وخشارمة (2004) .ويلاحظ قلة الدراسات التي تناولت الرقابة الإدارية كمفهوم خاص مع الأداء في المجال الجامعي إذا ما استثنينا دراسة الابراهيم (2002)، والتي اختلفت عن الدراسة الحالية في أنها درست الموظفين الإداريين ومن حملة الماجستير فقط، بالإضافة إلى صغر العينة، واختلاف المتغيرات . ودراسة الكوفحي (2005) تناولت مديريات التربية والتعليم وليس الجامعات ولم تتناول المعيقات والحلول.

وقد استفادت الباحثة من استعراضها للدراسات السابقة في تعميق الفهم بموضوع الدراسة، وإثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي تطوير أدوات الدراسة الحالية، كما استفادت الباحثة من الإطلاع على الدراسات السابقة في معرفة منهجية وأسلوب مناقشة النتائج، كما قامت بالإطلاع على التوصيات التي وردت في هذه الدراسات.

ومن خلال هذه الخلاصة نجد أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في أنها تحاول الكشف عن درجة استخدام الرقابة الإدارية في الجامعات كمتغير مستقل وليس تابع، وتميزت بعينتها حيث تناولت القادة الإداريين في الجامعة بالإضافة إلى اختلافها في تناولها للمعيقات التي تواجه الرقابة الإدارية ووضع الحلول المقترحة لتلك المعيقات. كما تناولت موضوع الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة آل البيت وهي إحدى الجامعات الحكومية الهامة في إقليم الشمال، حيث إنها تناولت عدد من المجالات تتضمن بعض أهم المفاهيم الإدارية الحديثة .

الفصل الثالث

الطريقـــة والإجـــراءات

تضمن هذا الفصل الإجراءات التي تم إتباعها في تحديد منهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها، و إجراءات إعداد أدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، والخطوات الضرورية للتحقق مـــن صدقها وثباتها، والإجراءات المتبعة في تطبيق الدراســـة ومتغيراتهـــا، والتحلـــيلات الإحـــصائية المستخدمة في معالجة البيانات للوصول إلى النتائج.

منهجية الدراسة

لما كانت هذه الدراسة تستهدف التعرف على درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين في الجامعة، المعيقات والحلول المقترحة . لـــذلك تـــم إجراء دراسة مسحية للمراجع والدوريات والرسائل باللغتين العربيـــة والأجنبيـــة والتـــي تناولـــت موضوعات الرقابة الإدارية والأداء. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي الـــذي وصـــف موضوعات الدراسة، وتم التعبير عنها كمياً بغرض الوصول إلى استنتاجات قد تسهم فـــي معرفـــة درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية في جامعة آل البيت وعلاقتها بـــأداء العـــاملين فـــي الجامعة وذلك من خلال تحليل النتائج وتفسيرها.

مجتمع الدراســـة

تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين في جامعة آل البيت للعام الدراسي 2011م/ 2012م ممن هم بمسمى مدير وحدة إدارية ، مساعد مدير (80) رئيس قسم ، رئيس شـــعبة (110) وجميع الموظفين في الوحدات الإدارية في الجامعة(656).

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (200) إداريا في الوحدات الإدارية، يتوزعون على (96) قائدا إداريا و (104) موظف من جميع الوحدات الإدارية في الجامعة . وعينة القادة الإداريين توزعت على ((43)ممن هم بمسمى مدير وحدة إدارية، مساعد مدير، و(53) رئيس قسم ، رئيس شعبة)يمثلون جميعا ما نسبته (24%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

الجدول (1)

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	136	%68.00
	أنثى	64	%32.00
	المجموع	200	%100.00
الوظيفة	مدير وحدة إدارية	43	%21.50
	رئيس قسم	53	%26.50
	موظف	104	%52.00
	المجموع	200	%100.00
المؤهل	دبلوم	57	%28.50
	بكالوريوس	93	%46.50
	دراسات عليا	50	%25.00
	المجموع	200	%100.00
الخبرة	اقل من 5 سنوات	54	%27.00
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	65	%32.50
	أكثر من 10 سنوات	81	%40.50
	المجموع	200	%100.00

كما قامت الباحثة باختيار أربعة عشر قائدا إداريا بمسمى مدير وحدة إدارية، للإجابة على أسئلة الدراسة المفتوحة، والتي تجيب عن أسئلة الدراسة السادس والسابع، و المتعلقة بمعيقات الرقابة الإدارية في الجامعة والحلول المقترحة.

أداتا الدراسة

تم الرجوع إلى الأدب النظري، وعدد من الدراسات السابقة مثل دراسة (الابراهيم، 2000، Pounder, 2002، الكوفحي، 2005) التي تناولت الرقابة الإدارية و الأداء الإداري، حيث تم تطوير استبانتين تكونت الأول بصورتها الأولية من (56) فقرة، موزعة على سبعة مجالات وتكونت الثانية من (56) فقرة موزعة على المجالات السبعة نفسها ، وهذه المجالات هي:

المجال الأول : أساليب الرقابة واشتمل على(8) فقرات .

المجال الثاني: آليات المساءلة الإدارية و اشتمل على(8) فقرات .

المجال الثالث: القرارات الإدارية و اشتمل على(8) فقرات .

المجال الرابع: إدارة الوقت و اشتمل على(8) فقرات .

المجال الخامس: إدارة الجودة و اشتمل على(8) فقرات .

المجال السادس: استخدام التكنولوجيا و اشتمل على(8) فقرات .

المجال السابع: تفويض الصلاحيات و اشتمل على(8) فقرات .

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت المتدرج الخماسي من اجل تقدير درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية وعلاقتها بأداء العاملين في جامعة آل البيت، حيث وقعت الإجابة عن كل فقرة في الأداتين ضمن تدرج مرتب ترتيبا تنازليا على النحو التالي: كبيرة جدا ، كبيرة ، متوسطة ، قليلة،

قليلة جدا . واضافة الباحثة سؤالين مفتوحين لمدراء الوحدات الإدارية ومساعديهم في جامعة آل البيت للتعرف على آرائهم حول المعيقات التي تواجه الرقابة الإدارية في جامعة آل البيت والحلول المقترحة لتلك المعيقات من وجهة نظرهم . ووزعت الباحثة مغلفات تحتوي على السؤالين المفتوحين على (14) مديرا ومساعد مدير طلب منهم الإجابة عنها ثم تم استرجاع المغلفات في وقت آخر.

صدق أداتا الدراسة

تم التحقق من صدق أداتي الدراسة من خلال عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية بلغ عددهم (11) محكماً، حيث طلب منهم قراءة فقرات أداة الدراسة، وإبداء ملحوظاتهم عليها من حيث: دقة الصياغة اللغوية للفقرات، ومدى مناسبة الفقرات لمجالاتها، وحذف الفقرات المتشابهة، واقتراح ما يرونه مناسباً. وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين التي تمحورت حول بعض التعديلات اللغوية وإعادة ترتيب الفقرات خرجت أدوات الدراسة بصورتها النهائية، حيث أصبحت فقرات استبانة درجة استخدام الرقابة الإدارية (54) وتوزعت الـ على (7) مجالات، و فقرات استبانة الأداء الوظيفي اصبحت(55) توزعت على المجالات السبعة المذكورة في الأداة.

ثبات أداتا الدراسة

ومن أجل التحقق من ثبات أداتي الدراسة، تم حساب معامل كرونباخ-الفا للاتساق الداخلي في الجدول التالي:

الجدول (2)

نتائج ثبات مجالات درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية وعلاقتها بأداء العاملين بأسلوب (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا	
			درجة الاستخدام	أداء العاملين
1	أساليب الرقابة	8	0.806	0.920
2	آليات المساءلة الإدارية	8	0.863	0.755
3	القرارات الإدارية	7	0.767	0.864
4	إدارة الوقت	8	0.888	0.873
5	إدارة الجودة	7	0.874	0.876
6	استخدام التكنولوجيا	8	0.867	0.889
7	تفويض الصلاحيات	8	0.856	0.883
	الدرجة الكلية	54	0.951	0.959

يبين الجدول (2) أن مجالات استخدام القادة للرقابة الإدارية تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية حيث بلغت للأداة ككل (0.951) وتراوحت قيم الثبات لاستبانة درجة الاستخدام ما بين (0.767) لمجال القرارات الإدارية و (0.888) لمجال إدارة الوقت وتعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض مثل هذه الدراسة وتشير إلى قيم ثبات مناسبة، كما تتمتع مجالات استبانة أداء العاملين بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية حيث بلغت للأداة ككل (0.959) وتراوحت قيم الثبات لاستبانة أداء العاملين ما بين (0.755) لمجال آليات المسائلة الإدارية و (0.920) لمجال أساليب الرقابة وتعد جميع هذه القيم مناسبة وكافية لأغراض مثل هذه الدراسة وتشير إلى قيم ثبات مناسبة .

إجراءات الدراســة

تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وقامت الباحثة بإعداد أداتي الدراســة ، وبعد التأكد من صدق وثبات الأداة قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات خلال الفصل الـصيفي للعـام الدراسي 2011\2012 وذلك بعد الحصول على إذن مسبق من الجامعة لتسهيل المهمة، حيـث تـم توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة من القادة الإداريين والعاملين في الوحدات الإدارية فـي جامعة آل البيت . وتم جمع الاستبانات في فترة زمنية استمرت ثلاثة أسابيع ، وقد تـم اسـترجاع (203) استبانة ، استبعدت (3) منها لعدم اكتمالها فأصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليـل (200) استبانة. أما بالنسبة للسؤالين المفتوحين حول معيقات استخدام الرقابة الإدارية، والحلول المقترحـة للحد من تلك المعيقات، تم وضع الأسئلة المفتوحة في مغلفات كتب عليها عنـوان الدراسـة وتـم توزيعها على (14) قائد إداري بمسمى مدير وحدة إدارية ومساعد مدير وحدة إدارية وتم استرجاع المغلفات خلال فترة زمنية استمرت أسبوع .

متغيرات الدراســة

تناولت هذه الدراسة المتغيرات التالية:

أولا- المتغير المستقل:

درجة استخدام الرقابة الإدارية، من وجهة نظر أفراد العينة والذي يعبر عنه بالمتوسـطات الحسابية على فقرات الدراسة والأداة ككل.

ثانياً- المتغيرات الوسيطة: وتشمل:

- النوع الاجتماعي وله مستويان: (ذكر وأنثى).

- المسمى الوظيفي وله ثلاثة مستويات (مدير وحدة إدارية، مساعد مدير وحـدة إداريـة)، (رئيس قسم، و رئيس شعبة)، (موظف).
- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه).
- الخبرة وله ثلاثة مستويات (اقل من 5 سنوات، من 5 سنوات – 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) .

ثانيا- المتغير التابع:

الأداء الوظيفي في جامعة آل البيت.

المعالجات الإحصائية:

بغرض استخراج النتائج، وتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها ، تم إدخال البيانات بوساطة الكمبيوتر على برنامج التحليل الإحصائي (spss) الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وتم إجراء المعالجات الإحصائية كما يأتي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤالين الأول والثالث.
- اختبار تحليل التباين الأحادي، بالإضافة لاختبار(t) للعينات المستقلة، في الإجابة عن السؤالين الثاني والرابع .
- اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية في السؤالين الثاني والرابع.
- مصفوفة الارتباط وتحليل الانحدار الخطي المتعدد للإجابة عن السؤال الخامس.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضا للنتائج التي تم التوصل إليها، وذلك بعد أن قامت الباحثة بجمع البيانات بوساطة أداة الدراسة، وتم عرضها وفقا لأسئلة الدراسة.

أولا: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية في جامعة آل البيت من وجهة نظرهم ونظر العاملين فيها؟.

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على أداة درجة استخدام الرقابة الإدارية الكلية، تلاها حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الأداة كافة. حيث كانت على الأداة الكلية كما هي موضحة في الجدول التالي.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية

رقم الفقرة	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	أساليب الرقابة	3.51	0.67	متوسطه
2	3	آليات المساءلة الإدارية	3.43	0.71	متوسطه
3	4	القرارات الإدارية	3.39	0.67	متوسطه
4	5	إدارة الوقت	3.29	0.75	متوسطه
5	7	إدارة الجودة	3.18	0.77	متوسطه
6	2	استخدام التكنولوجيا	3.47	0.72	متوسطه
7	6	تفويض الصلاحيات	3.28	0.67	متوسطه
		الدرجة الكلية لدرجة استخدام الرقابة	3.36	0.53	متوسطه

يلاحظ من الجدول (3) أن درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية على الأداة الكلية جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.36) ، وبانحراف معياري (0.53)، وجاء في الترتيب الأول مجال أساليب الرقابة بمتوسط حسابي(3.51)، وانحراف معياري (0.67) ، وفي الترتيب الأخير جاء مجال إدارة الجودة بمتوسط حسابي (3.18)، وانحراف معياري(0.77) .

وقد تم تحليل درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية وفقاً لمجالاتها على النحو التالي:

المجال الأول: أساليب الرقابة:

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال أساليب الرقابة

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	يُعد القائد خطة محددة واضحة لإدارة الموازنات والإنفاق	3.66	1.07	متوسطه
2	6	يقوم القائد بمراجعة دورية للتشكيلات الإدارية لتحديد المسؤوليات	3.41	1.09	متوسطه
3	1	تُستخدم جداول الدوام الرسمي كوسيلة رقابية	3.74	0.97	عاليه
4	7	تستخدم الزيارات الميدانية كوسيلة رقابية	3.33	0.98	متوسطه
5	5	تُعتمد تقارير المسؤولين الإدارية كوسيلة رقابية	3.48	0.99	متوسطه
6	3	يُوفر الهيكل التنظيمي المعتمد توضيحا للهرم الوظيفي	3.57	1.00	متوسطه
7	4	يستخدم التنبيه كوسيلة لإصدار الأحكام	3.57	0.99	متوسطه
8	8	تُستخدم أساليب المحاسبة المالية في الرقابة الإدارية	3.32	1.17	متوسطه
		أساليب الرقابة	3.51	0.67	متوسطه

يبين الجدول (4) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال أساليب الرقابة حيث نجد أن درجة مجال أساليب الرقابة جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.51)، وجاء تقدير درجة الفقرات بين متوسط وعال، وجاءت الفقرة الثالثة والتي تنص على " تستخدم جداول الدوام الرسمي كوسيلة رقابية " قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي (3.74)، بينما

احتلت الفقرة الثامنة والتي تنص على " تستخدم أساليب المحاسبة المالية في الرقابة الإدارية " المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي (3.32).

المجال الثاني: آليات المساءلة الإدارية:

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال اليات المساءلة الإدارية

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تُرفع التقارير للسلطة الأعلى في سلسلة القيادة الرسمية بشكل دوري	3.63	1.03	متوسطه
2	2	يُفعل القائد مساءلة مرؤوسيه عن مسؤولياتهم في العمل	3.61	1.00	متوسطه
3	3	يُحمّل المرؤوسين مسؤوليات أدائهم ضمن توقعات أدوارهم الوظيفية المتفق عليها	3.56	0.98	متوسطه
4	6	تمارس أجهزة الرقابة الداخلية عملها في تدقيق كافة أعمال الوحدات الإدارية	3.31	1.00	متوسطه
5	4	تؤثر المساءلة الإدارية في تفعيل أخلاقيات العمل في الوحدات الإدارية	3.43	0.96	متوسطه
6	7	تهدف تعليمات الرقابة إلى تبسيط العمل وتسهيله	3.27	1.03	متوسطه
7	5	يؤدي وضوح آليات المساءلة الإدارية إلى تحقيق أهداف الرقابة الإدارية	3.34	0.97	متوسطه
8	8	تتضمن آليات المساءلة التقارير والحوافز والعقوبات	3.27	1.01	متوسطه
		آليات المساءلة الإدارية	3.43	0.71	متوسطه

يبين الجدول (5) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال آليات المساءلة الإدارية وبالنظر القيم نجد أن درجة مجال آليات المساءلة الإدارية جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.43)، وجاء تقدير درجة الفقرات متوسطاً، حيث جاءت الفقرة الأولى والتي تنص على " ترفع التقارير للسلطة الأعلى في سلسلة القيادة الرسمية بشكل دوري " وقد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي (3.63)، بينما احتلت الفقرة الثامنة والتي تنص على " تتضمن آليات المساءلة التقارير والحوافز والعقوبات " المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي (3.27) .

المجال الثالث: القرارات الإدارية:

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال القرارات الإدارية

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	يحدد القائد تعليمات واضحة ومفهومة للعمل	3.52	1.08	متوسطه
2	6	تَعتمد القرارات الإدارية على ردود فعل فورية وغير مدروسة	3.24	1.14	متوسطه
3	3	تَنسجم القرارات الإدارية مع الأنظمة والتعليمات	3.52	1.04	متوسطه
4	1	تسير القرارات الإدارية وفق خطوات وإجراءات علمية مدروسة	3.56	1.01	متوسطه
5	4	يتجنب القائد التقدير الشخصي عند المطالبة بتنفيذ القرارات	3.35	1.05	متوسطه
6	5	يتم إتباع دليل إجرائي يحدد مراحل العمل الإداري وإجراءاته	3.29	0.92	متوسطه
7	7	يتم إصدار القرارات الإدارية في الوقت المناسب	3.23	1.01	متوسطه
		القرارات الإدارية	3.39	0.67	متوسطه

يبين الجدول (6) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال القرارات الإدارية وبالنظر إلى القيم نجد أن درجة مجال القرارات الإدارية جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.39)، وجاء تقدير درجة الفقرات متوسطاً، حيث جاءت الفقرة الرابعة والتي تنص على " تسير القرارات وفق خطوات وإجراءات علمية مدروسة " قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي (3.56)، بينما احتلت الفقرة السابعة والتي تنص على " يتم إصدار القرارات الإدارية في الوقت المناسب" المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي (3.23) .

المجال الرابع: إدارة الوقت:

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال إدارة الوقت

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	يقوم القائد بجمع معلومات الرقابة الإدارية بوقت مناسب	3.27	0.91	متوسطه
2	8	يَتم تحليل معلومات الرقابة الإدارية ضمن خطة زمنية محددة	3.18	0.96	متوسطه
3	3	تُعد إجراءات إدارة الوقت المُتبعة ضماناً لتنفيذ الخطط الموضوعة لسير العمل	3.34	0.96	متوسطه
4	2	تَرتبط أهداف العمل المحددة بالوقت الزمني المناسب لتنفيذها	3.37	0.92	متوسطه
5	7	تُخصص أوقات محددة لخدمة المراجعين	3.21	1.07	متوسطه
6	4	يُتابع القائد توزيع وقت العمل وفاعليته بين الوحدات الإدارية	3.34	1.04	متوسطه
7	6	يُوزع القائد الخطط السنوية والفصلية للعمل على جميع الموظفين	3.25	1.06	متوسطه
8	1	تُسهم مراقبة القائد في تنفيذ العمل بأوقات مناسبة في حل مشكلات العمل	3.41	1.01	متوسطه
		إدارة الوقت	3.29	0.75	متوسطه

يبين الجدول (7) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال إدارة الوقت، وبالنظر إلى القيم نجد أن درجة مجال إدارة الوقت جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.29)، وجاء تقدير درجة الفقرات متوسطاً، حيث جاءت الفقرة الثامنة والتي تنص على " تسهم مراقبة القائد في تنفيذ العمل بأوقات مناسبة في حل مشكلات العمل " وقد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي (3.41)، بينما احتلت الفقرة الثانية والتي تنص على " يتم تحليل معلومات الرقابة الإدارية ضمن خطة زمنية محددة" المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي (3.18) .

المجال الخامس: إدارة الجودة:

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال إدارة الجودة

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	يُراعي القائد في رقابته أسلوب تطوير العمل الإداري بشكل مستمر	3.37	1.10	متوسطه
2	3	يَتم استحداث آليات تطوير العمل الرقابي ضمن معايير الجودة	3.27	1.02	متوسطه
3	5	تستخدم الأساليب الإحصائية المتطورة في الرقابة الإدارية	3.15	0.99	متوسطه
4	6	تسعى الرقابة الداخلية المتبعة لتعزيز التنافسية في العمل	3.10	1.04	متوسطه
5	7	تطبيق نظام الايزو في عملية الرقابة على الأقسام والإدارات	2.71	1.07	متوسطه
6	1	تركز الرقابة الإدارية على الكم والنوع في عمليات إدارة العمل	3.47	0.98	متوسطه
7	4	توضع معايير محددة لضمان جودة العمل لدى وحدات الرقابة الإدارية	3.22	0.94	متوسطه
		إدارة الجودة	3.18	0.77	متوسطه

يبين الجدول (8) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال إدارة الجودة وبـــالنظر إلى القيم نجد أن درجة مجال إدارة الجودة جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.18)، وجاء تقدير درجة الفقرات متوسطاً، حيث جاءت الفقرة السادسة والتي تنص على " تركز الرقابة الإدارية على الكم والنوع في عمليات إدارة العمل " وقد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوســـط

حسابي (3.47)، بينما احتلت الفقرة الخامسة والتي تنص على " تطبيق نظام الايـزو فـي عمليـة الرقابة على الأقسام والإدارات" المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي (2.71) .

المجال السادس: استخدام التكنولوجيا:

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال استخدام التكنولوجيا

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تُستخدم الحواسيب في عمل الرقابة الإدارية	3.64	0.94	متوسطه
2	3	تُستخدم الشبكات الداخلية لمراقبة الالتزام بالدوام الرسمي	3.62	0.98	متوسطه
3	4	تُعالج المعلومات الإدارية الكترونيا لتبسيط الإجراءات	3.48	0.94	متوسطه
4	7	يُستخدم الانترنت في عمليات الرقابة الإدارية	3.31	1.01	متوسطه
5	2	تُخزن المعلومات الإدارية والأعمال الإدارية الكترونيا	3.63	0.97	متوسطه
6	8	تتم المراسلات الإدارية الكترونيا	3.29	1.08	متوسطه
7	6	تستخدم انظمة الترميز لتخزين المعلومات وتناقلها بين الوحدات الادارية	3.39	1.02	متوسطه
8	5	تساعد التكنولوجيا موظفي الرقابة الإدارية على أداء عملهم بسرعة وكفاءة	3.46	1.05	متوسطه
		استخدام التكنولوجيا	3.47	0.72	متوسطه

يبين الجدول (9) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال استخدام التكنولوجيا وبالنظر إلى القيم نجد أن درجة مجال استخدام التكنولوجيا جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.47)، وجاء تقدير درجة الفقرات متوسطاً، حيث جاءت الفقرة الأولى والتي تنص على " تستخدم الحواسيب في عمل الرقابة الإدارية" وقد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط

حسابي (3.64)، بينما احتلت الفقرة السادسة والتي تنص على " تتم المراسلات الإدارية الالكترونية" المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي (3.29) .

المجال السابع: تفويض الصلاحيات:

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال تفويض الصلاحيات

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تُفوض وحدات الرقابة الإدارية القادة في اتخاذ القرارات الإدارية النهائية	3.42	1.03	متوسطه
2	2	تُستخدم أساليب الوصف الوظيفي لتحديد المسؤوليات والواجبات	3.39	0.90	متوسطه
3	5	يستخدم الاتصال بشقيه الصاعد والنازل في الرقابة الإدارية	3.25	0.88	متوسطه
4	3	يَتم التفويض ضمن خطط وتوجيهات مكتوبة	3.27	0.89	متوسطه
5	7	تُراعي وحدات الرقابة الإدارية تبسيط الإجراءات في عملها	3.23	0.93	متوسطه
6	8	يتم تفويض الصلاحيات لرؤساء الأقسام فقط	3.19	0.96	متوسطه
7	4	تُتبع إجراءات روتينية متعددة في الرقابة على العمل	3.26	0.98	متوسطه
8	6	تَخضع عملية تفويض الصلاحيات لمراقبة مستمرة من قبل وحدات الرقابة الإدارية العليا	3.24	0.99	متوسطه
		تفويض الصلاحيات	3.28	0.67	متوسطه

يبين الجدول (10) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال تفويض الصلاحيات وبالنظر إلى القيم نجد أن درجة مجال تفويض الصلاحيات جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط

الحسابي (3.28)، وجاء تقدير درجة الفقرات متوسطاً، حيث جاءت الفقرة الأولى والتي تنص على " تفوض وحدات الرقابة الإدارية القادة في اتخاذ القرارات الإدارية النهائية" وقد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي (3.42)، بينما احتلت الفقرة السادسة والتي تنص على " يتم تفويض الصلاحيات لرؤساء الأقسام فقط" المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي (3.19) .

ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α = 0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية في جامعة آل البيت تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المسمى الوظيفي، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي والخبرة) ؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدم تحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه للمقارنات البعدية بهدف تحديد مصادر الفروق في المجالات التي كانت دالة إحصائيا وذلك على متغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة بينما استخدم اختبار (ت) لمتغير النوع الاجتماعي وتوضح الجداول التالية نتيجة هذا التساؤل.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أساليب الرقابة	مدير وحدة إدارية	43	3.89	0.60
	رئيس قسم	53	3.30	0.66
	موظف	104	3.46	0.65
آليات المساءلة الإدارية	مدير وحدة إدارية	43	3.74	0.56
	رئيس قسم	53	3.29	0.78
	موظف	104	3.36	0.70

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القرارات الإدارية	مدير وحدة إدارية	43	3.79	0.58
	رئيس قسم	53	3.29	0.65
	موظف	104	3.27	0.66
إدارة الوقت	مدير وحدة إدارية	43	3.70	0.67
	رئيس قسم	53	3.15	0.82
	موظف	104	3.20	0.68
إدارة الجودة	مدير وحدة إدارية	43	3.48	0.72
	رئيس قسم	53	3.11	0.74
	موظف	104	3.09	0.79
استخدام التكنولوجيا	مدير وحدة إدارية	43	3.56	0.66
	رئيس قسم	53	3.60	0.73
	موظف	104	3.37	0.73
تفويض الصلاحيات	مدير وحدة إدارية	43	3.36	0.74
	رئيس قسم	53	3.31	0.64
	موظف	104	3.23	0.66
درجة الاستخدام	مدير وحدة إدارية	43	3.65	0.46
	رئيس قسم	53	3.29	0.56
	موظف	104	3.28	0.51

يلاحظ من الجدول (11) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**0.05 = α**) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، والجدول رقم(12) يبين ذلك:

الجدول (12)

تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

الدوافع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
أساليب الرقابة	بين المجموعات	8.65	2	4.33	10.54	0.000
	داخل المجموعات	80.82	197	0.41		
	المجموع	89.47	199			
آليات المساءلة الإدارية	بين المجموعات	5.80	2	2.90	5.99	0.003
	داخل المجموعات	95.42	197	0.48		
	المجموع	101.22	199			
القرارات الإدارية	بين المجموعات	8.86	2	4.43	10.79	0.000
	داخل المجموعات	80.82	197	0.41		
	المجموع	89.67	199			
إدارة الوقت	بين المجموعات	9.27	2	4.64	9.02	0.000
	داخل المجموعات	101.28	197	0.51		
	المجموع	110.55	199			
إدارة الجودة	بين المجموعات	4.98	2	2.49	4.30	0.015
	داخل المجموعات	114.22	197	0.58		
	المجموع	119.20	199			
استخدام التكنولوجيا	بين المجموعات	2.21	2	1.10	2.16	0.118
	داخل المجموعات	100.53	197	0.51		
	المجموع	102.74	199			
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	0.55	2	0.27	0.61	0.545
	داخل المجموعات	88.56	197	0.45		
	المجموع	89.11	199			
درجة الاستخدام	بين المجموعات	4.36	2	2.18	8.24	0.000
	داخل المجموعات	52.12	197	0.26		
	المجموع	56.48	199			

تشير النتائج في الجدول (12) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) بين متوسطات درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، استناداً إلى قيم ف المحسوبة إذ بلغت (8.24) وبمستوى دلالة (0.000) للدرجة الكلية،

وهي دالة إحصائيا على مجالات: أساليب الرقابة بمستوى دلالة (0.000)، وآليات المساءلة الإدارية بمستوى دلالة (0.003) ، وعند مجال القرارات الإدارية بمستوى دلالة (0.000)، وإدارة الوقت بمستوى دلالة (0.000) ، كذلك مجال إدارة الجودة بمستوى دلالة (0.015) وتعد هذه القيم دالة إحصائيا؛ لان قيمة مستوى الدلالة اقل من قيمة 0.05 باستثناء مجال استخدام التكنولوجيا حيث بلغ مستوى دلالة (0.118) ومجال تفويض الصلاحيات بمستوى دلالة (0.545).

ولتحديد مصادر الفروق في مجالات درجة استخدام الرقابة الإدارية فقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث يوضح الجدول رقم (13) نتائج هذا الاختبار.

الجدول (13)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق في درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المتوسط الحسابي	المسمى الوظيفي	رئيس قسم	موظف
أساليب الرقابة	3.89	مدير وحدة إدارية	*	*
	3.30	رئيس قسم		
	3.46	موظف		
آليات المساءلة الإدارية	3.74	مدير وحدة إدارية	*	*
	3.29	رئيس قسم		
	3.36	موظف		
القرارات الإدارية	3.79	مدير وحدة إدارية	*	*
	3.29	رئيس قسم		
	3.27	موظف		
إدارة الوقت	3.70	مدير وحدة إدارية	*	*
	3.15	رئيس قسم		
	3.20	موظف		
إدارة الجودة	3.48	مدير وحدة إدارية		*
	3.11	رئيس قسم		
	3.09	موظف		
الدرجة الكلية للاستخدام	3.65	مدير وحدة إدارية	*	*
	3.29	رئيس قسم		
	3.28	موظف		

(*) تشير إلى أن فرق المتوسطين دال إحصائيا بحيث أن الدلالة لصالح المسمى الوظيفي ذات المتوسط الحسابي الأكبر.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات مجالات درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

المجالات	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
اساليب الرقابة	ذكر	136	3.55	0.66	1.42	0.157
	أنثى	64	3.41	0.68		
آليات المساءلة الإدارية	ذكر	136	3.44	0.69	0.38	0.699
	أنثى	64	3.40	0.77		
القرارات الإدارية	ذكر	136	3.44	0.64	1.81	0.072
	أنثى	64	3.26	0.72		
إدارة الوقت	ذكر	136	3.36	0.66	1.80	0.073
	أنثى	64	3.16	0.89		
إدارة الجودة	ذكر	136	3.26	0.70	2.26	0.025
	أنثى	64	3.00	0.90		
استخدام التكنولوجيا	ذكر	136	3.43	0.68	1.22	0.222
	أنثى	64	3.56	0.79		
تفويض الصلاحيات	ذكر	136	3.24	0.66	1.03	0.301
	أنثى	64	3.35	0.69		
درجة الاستخدام	ذكر	136	3.39	0.49	1.05	0.293
	أنثى	64	3.31	0.61		

تشير النتائج الواردة في الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات مصادر الفروق في درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية تبعاً لمتغير الجنس. وذلك استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (1.05) وبمستوى دلالة (0.293) للدرجة الكلية، و بالنسبة للمجالات جاءت بمستوى دلالة (0.157) لأساليب الرقابة، وبمستوى دلالة (0.699) لمجال آليات المساءلة الإدارية، وبمستوى دلالة (0.072) لمجال القرارات الإدارية، وبمستوى دلالة (0.073) لمجال إدارة الوقت، وبمستوى دلالة (0.222) لمجال استخدام

التكنولوجيا، وبمستوى دلالة (0.301) لمجال تفويض الصلاحيات، وتعد هذه القيم غير دالة إحصائيا، لان قيمة مستوى الدلالة اكبر من قيمة 0.05، باستثناء مجال إدارة الجودة والذي جاء بمستوى دلالة (0.025) .

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لمجالات استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أساليب الرقابة	دبلوم	57	3.50	0.77
	بكالوريوس	93	3.55	0.70
	دراسات عليا	50	3.44	0.46
آليات المساءلة الإدارية	دبلوم	57	3.34	0.81
	بكالوريوس	93	3.46	0.69
	دراسات عليا	50	3.45	0.64
القرارات الإدارية	دبلوم	57	3.45	0.74
	بكالوريوس	93	3.39	0.65
	دراسات عليا	50	3.30	0.63
إدارة الوقت	دبلوم	57	3.42	0.82
	بكالوريوس	93	3.29	0.73
	دراسات عليا	50	3.15	0.66
إدارة الجودة	دبلوم	57	3.23	0.91
	بكالوريوس	93	3.20	0.75
	دراسات عليا	50	3.10	0.66
استخدام التكنولوجيا	دبلوم	57	3.40	0.81
	بكالوريوس	93	3.59	0.69
	دراسات عليا	50	3.34	0.62
تفويض الصلاحيات	دبلوم	57	3.11	0.84
	بكالوريوس	93	3.37	0.61
	دراسات عليا	50	3.31	0.50
درجة الاستخدام	دبلوم	57	3.35	0.59
	بكالوريوس	93	3.41	0.55
	دراسات عليا	50	3.30	0.42

يلاحظ من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجة استخدام القادة للرقابة الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha = 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، والجدول رقم (16) يبين ذلك:

الجدول (16)

تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدوافع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
أساليب الرقابة	بين المجموعات	0.38	2	0.19	0.43	0.654
	داخل المجموعات	89.09	197	0.45		
	المجموع	89.47	199			
آليات المساءلة الإدارية	بين المجموعات	0.56	2	0.28	0.54	0.581
	داخل المجموعات	100.66	197	0.51		
	المجموع	101.22	199			
القرارات الإدارية	بين المجموعات	0.63	2	0.31	0.69	0.502
	داخل المجموعات	89.05	197	0.45		
	المجموع	89.67	199			
إدارة الوقت	بين المجموعات	1.86	2	0.93		0.188
	داخل المجموعات	108.70	197	0.55	1.68	
	المجموع	110.55	199			
إدارة الجودة	بين المجموعات	0.51	2	0.26	0.42	0.655
	داخل المجموعات	118.69	197	0.60		
	المجموع	119.20	199			
استخدام التكنولوجيا	بين المجموعات	2.47	2	1.23	2.42	0.091
	داخل المجموعات	100.27	197	0.51		
	المجموع	102.74	199			
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	2.42	2	1.21	2.75	0.066
	داخل المجموعات	86.68	197	0.44		
	المجموع	89.11	199			
درجة الاستخدام	بين المجموعات	0.41	2	0.20	0.72	0.490
	داخل المجموعات	56.08	197	0.28		
	المجموع	56.48	199			

تشير النتائج الواردة في الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيم ف المحسوبة إذ بلغت (0.72) وبمستوى دلالة (0.490) للدرجة الكلية، وبالنسبة للمجالات فجاء مستوى الدلالة كما يأتي: (0.654) لمجال أساليب الرقابة، وبمستوى دلالة (0.581) لمجال آليات المساءلة الإدارية، وبمستوى دلالة (0.502) لمجال القرارات الإدارية، وبمستوى دلالة (0.188) لمجال إدارة الوقت، وبمستوى دلالة (0.655) لمجال إدارة الجودة وبمستوى دلالة (0.091) لمجال استخدام التكنولوجيا وبمستوى دلالة (0.066) لمجال تفويض الصلاحيات، وتعد هذه القيم غير دالة إحصائيا؛ لان قيمة مستوى الدلالة اكبر من قيمة 0.05.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أساليب الرقابة	اقل من 5 سنوات	54	3.70	0.67
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	65	3.40	0.65
	أكثر من 10 سنوات	81	3.47	0.67
آليات المساءلة الإدارية	اقل من 5 سنوات	54	3.58	0.66
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	65	3.39	0.72
	أكثر من 10 سنوات	81	3.35	0.73
القرارات الإدارية	اقل من 5 سنوات	54	3.55	0.73
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	65	3.32	0.70
	أكثر من 10 سنوات	81	3.32	0.59
إدارة الوقت	اقل من 5 سنوات	54	3.48	0.81
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	65	3.21	0.79
	أكثر من 10 سنوات	81	3.23	0.64

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة الجودة	اقل من 5 سنوات	54	3.37	0.88
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	65	3.21	0.69
	أكثر من 10 سنوات	81	3.03	0.74
استخدام التكنولوجيا	اقل من 5 سنوات	54	3.49	0.82
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	65	3.52	0.70
	أكثر من 10 سنوات	81	3.43	0.67
تفويض الصلاحيات	اقل من 5 سنوات	54	3.21	0.71
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	65	3.35	0.63
	أكثر من 10 سنوات	81	3.26	0.67
درجة الاستخدام	اقل من 5 سنوات	54	3.48	0.48
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	65	3.34	0.55
	أكثر من 10 سنوات	81	3.30	0.55

يلاحظ من الجدول (17) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجة استخدام القادة للرقابة الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، والجدول رقم (18) يبين ذلك:

الجدول (18)

تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة

الدوافع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
اساليب الرقابة	بين المجموعات	2.82	2	1.41	3.21	0.043
	داخل المجموعات	86.65	197	0.44		
	المجموع	89.47	199			
آليات المساءلة الإدارية	بين المجموعات	1.85	2	0.93	1.84	0.162
	داخل المجموعات	99.37	197	0.50		
	المجموع	101.22	199			
القرارات الإدارية	بين المجموعات	2.07	2	1.03	2.33	0.100
	داخل المجموعات	87.61	197	0.44		
	المجموع	89.67	199			
إدارة الوقت	بين المجموعات	2.69	2	1.34	2.45	0.088
	داخل المجموعات	107.87	197	0.55		
	المجموع	110.55	199			
إدارة الجودة	بين المجموعات	3.69	2	1.85	3.15	0.045
	داخل المجموعات	115.51	197	0.59		
	المجموع	119.20	199			
استخدام التكنولوجيا	بين المجموعات	0.26	2	0.13	0.25	0.778
	داخل المجموعات	102.48	197	0.52		
	المجموع	102.74	199			
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	0.60	2	0.30	0.67	0.512
	داخل المجموعات	88.50	197	0.45		
	المجموع	89.11	199			
درجة الاستخدام	بين المجموعات	1.12	2	0.56	1.99	0.140
	داخل المجموعات	55.37	197	0.28		
	المجموع	56.48	199			

تشير النتائج الواردة في الجدول (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية تبعاً

لمتغير الخبرة ، استناداً إلى قيم ف المحسوبة إذ بلغت (1.99) وبمستوى دلالة (0.140) للدرجة الكلية، وبالنسبة للمجالات فجاء مستوى الدلالة كما يأتي: (0.162) لمجال آليات المساءلة الإدارية، وبمستوى دلالة (0.100) لمجال القرارات الإدارية، وبمستوى دلالة (0.088) لمجال إدارة الوقت، وبمستوى دلالة (0.778) لمجال استخدام التكنولوجيا، وبمستوى دلالة (0.512) لمجال تفويض الصلاحيات، وتعد هذه القيم غير دالة إحصائيا؛ لان قيمة مستوى الدلالة اكبر من قيمة 0.05، باستثناء مجال أساليب الرقابة حيث جاء بمستوى دلالة (0.043)، و مجال إدارة الجودة بمستوى دلالة (0.045) وتعد هذه القيم دالة إحصائيا لان قيمة مستوى الدلالة اقل من قيمة 0.05.

ولتحديد مصادر الفروق في مجالات درجة استخدام الرقابة الإدارية فقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث يوضح الجدول رقم (19) نتائج هذا الاختبار:

الجدول (19)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق في درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية تبعا لمتغير الخبرة

المجال	المتوسط الحسابي	الخبرة	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أساليب الرقابة	3.70	اقل من 5 سنوات		*
	3.40	من 5 سنوات إلى 10 سنوات		
	3.47	أكثر من 10 سنوات		
إدارة الجودة	3.37	اقل من 5 سنوات		*
	3.21	من 5 سنوات إلى 10 سنوات		
	3.03	أكثر من 10 سنوات		

(*) تشير إلى أن فرق المتوسطين دال إحصائيا بحيث أن الدلالة لصالح الخبرة ذات المتوسط الحسابي الأكبر.

ثالثا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى أداء العاملين في جامعة آل البيت من وجهة نظر القادة الإداريين ونظر العاملين فيها؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على أداة الأداء الوظيفي الكلية، تلاها حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على مجالات الأداة كافة. وقد كانت على الأداة الكلية كما هي موضحة في الجدول رقم (20).

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء العاملين في جامعة آل البيت

الرقم	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	7	أساليب الرقابة	3.61	0.82	متوسطه
2	6	آليات المساءلة الإدارية	3.64	0.59	متوسطه
3	4	القرارات الإدارية	3.77	0.67	عالية
4	2	إدارة الوقت	3.79	0.68	عالية
5	5	إدارة الجودة	3.69	0.67	عالية
6	1	استخدام التكنولوجيا	3.93	0.64	عالية
7	3	تفويض الصلاحيات	3.78	0.68	عالية
		الأداء	3.74	0.52	عالية

يلاحظ من الجدول (20) أن أداء العاملين في جامعة آل البيت جاء عاليا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) بأهمية نسبية (74.85)، وجاء تقدير درجة المجالات بين متوسط وعال، وجاء في الترتيب الأول مجال استخدام التكنولوجيا بمتوسط حسابي(3.93)، وفي الترتيب الأخير جاء

مجال أساليب الرقابة بمتوسط حسابي (3.61) . وقد تم تحليل اداة أداء العاملين في جامعة آل البيت وفقاً لمجالاتها وذلك على النحو التالي:

المجال الأول: أساليب الرقابة:

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال أساليب الرقابة

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
1	1	تساعد المرونة في أساليب الرقابة الإدارية في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء في العمل	3.89	0.97	77.80	عالية
2	2	تساعد نظم الترقية والمكافآت العادلة في تحقيق جودة الأداء في العمل	3.70	1.03	74.00	عالية
3	3	تؤثر الاستجابة لشكاوي العاملين بطريقة منظمة على تعزيز أدائهم	3.67	0.99	73.30	متوسطه
4	4	يُساعد وضوح الأساليب والأدوات الرقابية المتبعة في تطوير أداء العاملين في الجامعة	3.56	1.02	71.20	متوسطه
5	8	يؤدي استخدام التقارير الدورية على تطوير أداء العاملين في الجامعة	3.49	1.04	69.70	متوسطه
6	7	يؤثر مبدأ التعزيز المبرمج في تحسين أداء العاملين في الجامعة	3.51	1.08	70.10	متوسطه
7	6	تختصر الشفافية في الرقابة الإدارية من وقت وجهد العمل المهدورين	3.52	1.08	70.30	متوسطه
8	5	يؤثر استخدام أسلوب الملاحظة الشخصية في رفع الروح المعنوية للعاملين في الجامعة	3.55	1.00	70.90	متوسطه
		أساليب الرقابة	3.61	0.82	72.16	متوسطه

يبين الجدول (21) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمجال أساليب الرقابة وبالنظر إلى القيم نجد أن درجة مجال أساليب الرقابة جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.61) وجاء تقدير درجة الفقرات بين متوسط وعالٍ، وجاءت الفقرة الأولى والتي تنص على " تساعد المرونة في أساليب الرقابة الإدارية في زيادة كفاءة و فاعلية الأداء في العمل" في الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي (3.89)، بينما احتلت الفقرة الخامسة والتي تنص على " يؤدي استخدام التقارير الدورية على تطوير أداء العاملين في الجامعة" المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي (3.49) .

المجال الثاني: آليات المساءلة الإدارية:

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال آليات المساءلة الإدارية

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	يُؤثر استخدام القادة للمُساءلة الإدارية في أداء العاملين إيجابا	3.65	0.88	متوسطه
2	3	تُؤدي المبالغة في تطبيق المساءلة الإدارية إلى انخفاض مستوى أداء العاملين في الجامعة	3.76	0.83	عالية
3	8	تُسهم مراقبة القائد لتقيد العاملين بأوقات العمل في تحسين أداء العمل	3.39	1.00	متوسطه
4	4	يُسهم مبدأ محاربة الفساد في تطوير أداء العاملين في الجامعة	3.66	1.10	متوسطه
5	1	يؤدي سوء استغلال السلطة إلى تدني أداء العاملين	3.79	1.06	عاليه
6	1	يؤثر مبدأ النزاهة في التعامل مع الموظفين على جودة الأداء	3.79	1.09	عاليه

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	7	يُسهم تحديد أساليب المساءلة الإدارية في ضوء الوصف الوظيفي في مساعدة العاملين على تحسين أدائهم في العمل	3.52	0.93	متوسطه
8	6	يُعد تنوع استخدام أساليب المساءلة (محاسبة المسؤولية، البرمجة الخطية، الموازنات التقديرية،...) ضماناً لتحسين أداء العاملين	3.57	0.86	متوسطه
		آليات المساءلة الإدارية	3.64	0.59	متوسطه

يبين الجدول (22) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال آليات المساءلة الإدارية وبالنظر إلى القيم نجد أن درجة مجال آليات المساءلة الإدارية جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.64) وجاء تقدير درجة الفقرات بين متوسط وعال، حيث جاءت الفقرة الخامسة والسادسة والتي تنص على " يؤدي سوء استغلال السلطة إلى تدني أداء العاملين"و "يؤثر مبدأ النزاهة في التعامل مع الموظفين على جودة الأداء " في الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي (3.79)، بينما احتلت الفقرة الثالثة والتي تنص على " تسهم مراقبة القائد لتقيد العاملين بأوقات العمل في تحسين أداء العمل" المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي (3.39).

المجال الثالث: القرارات الإدارية:

الجدول رقم (23)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال القرارات الإدارية

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تُعد التعليمات الإدارية المكتوبة مرجعية واضحة للعاملين	3.87	0.90	عاليه
2	4	تُؤثر القرارات الإدارية المدروسة بعناية في أداء العاملين في الجامعة	3.75	0.87	عاليه
3	2	يُؤدي التضارب بين القرارات والأنظمة إلى تدني مستوى أداء العاملين في الجامعة	3.87	0.95	عاليه
4	3	تُسهم القرارات الإدارية المبنية على إجراءات علمية مدروسة في تحسين الأداء	3.85	0.91	عاليه
5	6	يُؤثر الاجتهاد الشخصي في اتخاذ القرارات على نوعية الأداء	3.70	0.91	عاليه
6	7	يُسهم وجود دليل إجرائي يحدد مراحل العمل الإداري وإجراءاته في تحسين الأداء	3.63	0.92	متوسطه
7	5	يُؤدي إصدار القرارات الإدارية بتوقيت مناسب إلى تطوير أداء العاملين	3.72	0.89	عاليه
		القرارات الإدارية	3.77	0.67	عاليه

يبين الجدول (23) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال القرارات الإدارية وبالنظر إلى القيم نجد أن درجة مجال القرارات الإدارية جاء عاليا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.77)، وجاء تقدير درجة الفقرات بين متوسط وعال، حيث جاءت الفقرة الأولى والتي تنص على " تعد التعليمات الإدارية المكتوبة مرجعية واضحة للعاملين" في الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي (3.87)، بينما احتلت الفقرة السادسة والتي تنص على " يسهم وجود دليل

إجرائي يحدد مراحل العمل الإداري وإجراءاته في تحسين الأداء" المرتبة الأخيرة في المجال

بمتوسط حسابي (3.63) .

المجال الرابع: إدارة الوقت:

الجدول (24)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال إدارة الوقت

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يُحقق الاستخدام الأمثل للوقت سرعة في انجاز المعاملات الإدارية	3.93	0.96	عاليه
2	4	يُؤثر الاستخدام المناسب لإدارة الوقت في الحد من الهدر في الجامعة	3.83	0.94	عاليه
3	5	يَحد استخدام مبدأ إدارة الوقت من الهدر المالي في الأقسام والإدارات في الجامعة	3.80	0.97	عاليه
4	8	تنعكس إجراءات إدارة الوقت المتبعة في تنفيذ خطط العمل المعدة مسبقا على تحسين الأداء	3.56	1.03	متوسطه
5	7	يُسهم التخطيط المسبق لإدارة الوقت في توضيح أولويات العمل و تطويره	3.65	1.02	متوسطه
6	3	تُسهم المرونة في المساحات الزمنية الخاصة بالظروف الطارئة في تحسين دقة الأداء	3.88	0.83	عاليه
7	6	يُؤدي تخصيص أوقات محددة لخدمة المراجعين إلى التخفيف من أعباء العمل وتحسن الأداء	3.76	0.86	عاليه
8	2	تسهم عملية إدارة الوقت الفعالة في تحسين أداء الأقسام والإدارات	3.90	0.84	عاليه
		إدارة الوقت	3.79	0.68	عاليه

يبين الجدول (24) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال إدارة الوقت وبالنظر

إلى القيم نجد أن درجة مجال إدارة الوقت جاء عاليا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.79) وجاء تقدير

درجة الفقرات بين متوسط وعال، حيث جاءت الفقرة الأولى والتي تنص على " يحقق الاستخدام الأمثل للوقت سرعة في انجاز المعاملات الإدارية " في الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي (3.93)، بينما احتلت الفقرة الرابعة والتي تنص على " تنعكس إجراءات إدارة الوقت المتبعة في تنفيذ خطط العمل المعدة مسبقا على تحسين الأداء" المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي (3.56) .

المجال الخامس: إدارة الجودة:

الجدول (25)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال إدارة الجودة

رقم الفقرة	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يُسهم التركيز على نوعية الأداء في تحسين الأداء	3.84	0.86	عاليه
2	3	يُؤثر غياب معايير محددة لضمان جودة العمل على الأداء	3.79	0.89	عاليه
3	4	يَنعكس اهتمام القادة بتنمية السلوكات الإدارية المرغوبة على تطوير أداء العاملين في الجامعة	3.69	0.84	عاليه
4	8	يُسهم نظام الايزو في تطوير كفاءة الأداء الإداري في الجامعة	3.51	0.94	متوسطه
5	2	يُؤثر مبدأ المنافسة الشريفة بين العاملين في تطوير كفاءة الأداء الإداري	3.80	0.96	عاليه
6	7	تُؤدي مواكبة الرقابة الإدارية لمبادئ الجودة الشاملة إلى تحسين سوية الأداء	3.61	0.97	متوسطه
7	6	يُساعد استخدام الأساليب الإحصائية المتطورة في الرقابة الإدارية في تطوير كفاية أداء العاملين	3.63	0.91	متوسطه
8	5	يُسهم إكساب العاملين الكفايات الإدارية في تطوير عملهم الإداري	3.68	0.94	عاليه
		إدارة الجودة	3.69	0.67	عاليه

يبين الجدول (25) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال إدارة الجودة، وبالنظر إلى القيم نجد أن درجة مجال إدارة الجودة جاء متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.69) بأهمية

نسبية (73.85) وجاء تقدير درجة الفقرات بين متوسط وعال، حيث جاءت الفقرة الأولى والتي تنص على " يسهم التركيز على نوعية الأداء في تحسين الأداء " في الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي (3.84) بينما احتلت الفقرة الرابعة والتي تنص على " يسهم نظام الايزو في تطوير كفاءة الأداء الإداري في الجامعة" المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي (3.51) .

المجال السادس: استخدام التكنولوجيا:

الجدول (26)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال استخدام التكنولوجيا

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	يُؤدي استخدام الشبكات الداخلية المحوسبة إلى تطوير أداء العاملين	3.97	0.88	عاليه
2	4	تُسهم مواكبة التطوير والتحديث في تكنولوجيا المعلومات في تطوير أداء العاملين في الجامعة	3.94	0.86	عاليه
3	5	تَنعكس عمليات معالجة المعلومات تكنولوجياً على ازدياد السرعة والدقة في انجاز العمل	3.93	0.89	عاليه
4	8	تُساعد أنظمة ترميز المعلومات في رفع أداء العاملين في الجامعة	3.74	0.92	عاليه
5	1	تُساهم سرعة تخزين واستعادة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء	4.15	0.75	عاليه
6	2	يؤدي تدريب العاملين تكنولوجياً إلى رفع كفاياتهم التكنولوجية اللازمة	4.00	0.81	عاليه
7	6	تُساعد المراسلات الإدارية المحوسبة في تطوير أداء العاملين في الجامعة	3.91	0.79	عاليه
8	7	تُسهم شبكة الانترنت في سرعة وتحسين الأداء	3.81	0.89	عاليه
		استخدام التكنولوجيا	3.93	0.64	عاليه

يبين الجدول (26) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال استخدام التكنولوجيا وبالنظر إلى القيم نجد أن درجة مجال استخدام التكنولوجيا جاء عاليا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.93) وجاء تقدير درجة الفقرات عاليا، حيث جاءت الفقرة الخامسة والتي تنص على " تساهم سرعة تخزين واستعادة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء" في الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي (4.15)، بينما احتلت الفقرة الرابعة والتي تنص على " تساعد انظمة ترميز المعلومات في رفع أداء العاملين في الجامعة" المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي (3.74) .

المجال السابع: تفويض الصلاحيات:

الجدول رقم(27)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجال تفويض الصلاحيات

الرقم	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يُسهم التقليل من الروتين الإداري في تطوير أداء العاملين في الجامعة	3.97	0.87	عاليه
2	2	يُحقق مبدأ تفويض الصلاحيات رضا في مستوى أداء العاملين في الجامعة	3.84	0.91	عاليه
3	3	ينعكس التوازن بين المسؤوليات والواجبات والحقوق على تطوير أداء العاملين في الجامعة	3.82	0.87	عاليه
4	5	يُؤدي الاتصال الفعال بين وحدات الرقابة والوحدات الإدارية إلى تطوير الأداء	3.74	0.89	عاليه
5	8	تُؤثر اللامركزية في العمل على سرعة وكفاءة أداء العاملين في الجامعة	3.67	0.91	متوسطه
6	4	تُسهم إجراءات العمل المبسطة في تحسين الأداء وسرعته	3.82	0.98	عاليه
7	7	يُسهم تفويض القادة لبعض صلاحياتهم للعاملين معهم في تنمية مسؤوليتهم الأخلاقية عن أعمالهم	3.69	0.95	عاليه
8	6	تَحد سياسات التفويض المدروسة بدقة من الهدر الاداري في الأقسام والوحدات الإدارية	3.71	0.97	عاليه
		تفويض الصلاحيات	3.78	0.68	عاليه

يبين الجدول (27) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال تفويض الصلاحيات وبالنظر إلى القيم نجد أن درجة مجال تفويض الصلاحيات جاء عاليا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78)، وجاء تقدير درجة الفقرات بين متوسط وعال، حيث جاءت الفقرة الأولى والتي تنص على " يسهم التقليل من الروتين الإداري في تطوير أداء العاملين في الجامعة" في الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي (3.97)، بينما احتلت الفقرة الخامسة والتي تنص على " تؤثر اللامركزية في العمل على سرعة وكفاءة أداء العاملين في الجامعة" المرتبة الأخيرة في المجال بمتوسط حسابي (3.67) .

رابعا:النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (α = 0.05) في استجابات القادة الإداريين على مستوى أداء العاملين في جامعة آل البيت ؟.

وللإجابة على هذا التساؤل فقد استخدم تحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه للمقارنات البعدية بهدف تحديد مصادر الفروق في المجالات التي كانت دالة إحصائيا، وذلك على متغيرات المؤهل العلمي والخبرة بينما استخدم اختبار (ت) لمتغير المسمى الوظيفي و النوع الاجتماعي وتوضح الجداول التالية نتيجة هذا التساؤل:

الجدول (28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات مجالات أداء العاملين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجالات	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
أساليب الرقابة	مدير وحدة إدارية	43	3.89	0.60	0.04	0.961
	رئيس قسم	53	3.30	0.66		
آليات المساءلة الإدارية	مدير وحدة إدارية	43	3.74	0.56	1.54	0.126
	رئيس قسم	53	3.29	0.78		
القرارات الإدارية	مدير وحدة إدارية	43	3.79	0.58	2.32	0.022
	رئيس قسم	53	3.29	0.65		
إدارة الوقت	مدير وحدة إدارية	43	3.70	0.67	2.68	0.009
	رئيس قسم	53	3.15	0.82		
إدارة الجودة	مدير وحدة إدارية	43	3.48	0.72	1.38	0.168
	رئيس قسم	53	3.11	0.74		
استخدام التكنولوجيا	مدير وحدة إدارية	43	3.56	0.66	1.94	0.054
	رئيس قسم	53	3.60	0.73		
تفويض الصلاحيات	مدير وحدة إدارية	43	3.36	0.74	0.058	0.954
	رئيس قسم	53	3.31	0.64		
الأداء	مدير وحدة إدارية	43	3.65	0.46	1.80	0.075
	رئيس قسم	53	3.29	0.56		

تشير النتائج الواردة في الجدول (28) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات مصادر الفروق في أداء العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي. وذلك استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (1.80)، وبمستوى دلالة (0.075) للدرجة الكلية، وجاء مستوى الدلالة على المجالات كما يأتي: (0.961) لمجال أساليب

الرقابة، وبمستوى دلالة (0.126) لمجال آليات المساءلة الإدارية، وبمستوى دلالة (0.168) لمجال استخدام التكنولوجيا، وبمستوى دلالة (0.054) لمجال تفويض الصلاحيات الإدارية، حيث تعد هذه القيم غير دالة إحصائيا؛ لان قيمة مستوى الدلالة اكبر من قيمة 0.05، باستثناء مجال القرارات الإدارية، حيث جاء مستوى الدلالة (0.022)، ومجال إدارة الوقت جاء مستوى دلالة (0.009) ، وتعتبر هذه القيم دالة إحصائيا؛ لان مستوى دلالتها المحسوب كان أقل من 0.05 بحيث أن الدلالة لصالح مدير الوحدة الإدارية الذي كان متوسطه الحسابي هو الأكبر.

الجدول (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات مجالات أداء العاملين تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

المجالات	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
أساليب الرقابة	ذكور	80	3.62	0.76	0.10	0.919
	إناث	16	3.64	0.85		
آليات المساءلة الإدارية	ذكور	80	3.87	0.50	2.07	0.041
	إناث	16	3.64	0.55		
القرارات الإدارية	ذكور	80	3.87	0.59	0.49	0.619
	إناث	16	3.81	0.66		
إدارة الوقت	ذكور	80	3.87	0.57	0.85	0.394
	إناث	16	3.75	0.74		
إدارة الجودة	ذكور	80	3.90	0.49	1.29	0.197
	إناث	16	3.73	0.72		
استخدام التكنولوجيا	ذكور	80	4.05	0.49	1.21	0.228
	إناث	16	3.90	0.66		

المجالات	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
تفويض الصلاحيات	ذكور	80	3.82	0.66	0.090	0.929
	إناث	16	3.83	0.72		
الأداء	ذكور	80	3.86	0.39	0.98	0.326
	إناث	16	3.76	0.56		

تشير النتائج الواردة في الجدول (29) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات أداء العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير النوع **الاجتماعي**. وذلك استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (0.98) وبمستوى دلالة (0.326) للدرجة الكلية حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائيا، وجاء مستوى الدلالة على المجالات كما يأتي: (0.919) لمجال أساليب الرقابة، وبمستوى دلالة (0.619) لمجال مجال القرارات الإدارية، وبمستوى دلالة (0.394) لمجال إدارة الوقت، وبمستوى دلالة (0.197) لمجال إدارة الجودة، وبمستوى دلالة (0.228) لمجال استخدام التكنولوجيا، وبمستوى دلالة (0.929) لمجال تفويض الصلاحيات، وتعد هذه القيم غير دالة إحصائيا؛ لان قيمة مستوى الدلالة اكبر من قيمة 0.05، باستثناء مجال آليات المساءلة الإدارية، حيث جاء مستوى الدلالة (0.041) وجاءت الدلالة لصالح الذكور الذي كان متوسطه الحسابي هو الأكبر.

الجدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لأداء العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أساليب الرقابة	دبلوم	15	3.49	0.96
	بكالوريوس	45	3.82	0.86
	دراسات عليا	36	3.45	0.62
آليات المساءلة الإدارية	دبلوم	15	3.77	0.75
	بكالوريوس	45	3.81	0.55
	دراسات عليا	36	3.65	0.40
القرارات	دبلوم	15	3.34	0.91
	بكالوريوس	45	4.03	0.53
	دراسات عليا	36	3.79	0.48
إدارة الوقت	دبلوم	15	3.50	0.66
	بكالوريوس	45	3.93	0.73
	دراسات عليا	36	3.79	0.55
إدارة الجودة	دبلوم	15	3.68	0.81
	بكالوريوس	45	3.95	0.68
	دراسات عليا	36	3.69	0.44
استخدام التكنولوجيا	دبلوم	15	3.88	0.50
	بكالوريوس	45	4.12	0.64
	دراسات عليا	36	3.82	0.52
تفويض الصلاحيات	دبلوم	15	3.70	0.82
	بكالوريوس	45	4.00	0.72
	دراسات عليا	36	3.66	0.54
الأداء	دبلوم	15	3.62	0.56
	بكالوريوس	45	3.95	0.51
	دراسات عليا	36	3.69	0.37

يلاحظ من الجدول (30) أن هناك فروقا ظاهرية بين متوسطات أداء العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، والجدول رقم (31) يبين ذلك:

الجدول (31)

تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات أداء العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدوافع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
أساليب الرقابة	بين المجموعات	3.01	2	1.50	2.36	0.100
	داخل المجموعات	59.16	93	0.64		
	المجموع	62.17	95			
آليات المساءلة الإدارية	بين المجموعات	0.52	2	0.26	0.89	0.412
	داخل المجموعات	26.85	93	0.29		
	المجموع	27.37	95			
القرارات الإدارية	بين المجموعات	5.44	2	2.72	7.89	0.001
	داخل المجموعات	32.05	93	0.34		
	المجموع	37.48	95			
إدارة الوقت	بين المجموعات	2.05	2	1.03	2.37	0.099
	داخل المجموعات	40.29	93	0.43		
	المجموع	42.34	95			
إدارة الجودة	بين المجموعات	1.63	2	0.82	2.09	0.129
	داخل المجموعات	36.27	93	0.39		
	المجموع	37.90	95			
استخدام التكنولوجيا	بين المجموعات	1.90	2	0.95	2.84	0.063
	داخل المجموعات	31.01	93	0.33		
	المجموع	32.91	95			
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	2.64	2	1.32	2.88	0.061
	داخل المجموعات	42.56	93	0.46		
	المجموع	45.20	95			
الأداء	بين المجموعات	1.89	2	0.95	4.26	0.017
	داخل المجموعات	20.66	93	0.22		
	المجموع	22.55	95			

تشير النتائج الواردة في الجدول (31) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات أداء العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيم ف المحسوبة إذ بلغت (4.26)، وبمستوى دلالة (0.017) للدرجة الكلية، وجاء مستوى الدلالة على المجالات كما يأتي: (0.001) لمجال القرارات الإدارية، وهذه القيمة دالة إحصائيا لأنها اقل من مستوى الدلالة 0.05، وبمستوى دلالة (0.100) لمجال أساليب الرقابة، وبمستوى دلالة (0.412) لمجال آليات المساءلة الإدارية، وبمستوى دلالة (0.099) لمجال إدارة الوقت، وبمستوى دلالة (0.129) لمجال إدارة الجودة، وبمستوى دلالة (0.063) لمجال استخدام التكنولوجيا، وبمستوى دلالة (0.061) لمجال تفويض الصلاحيات، وتعد هذه القيم غير دالة إحصائيا؛ لان قيمة مستوى الدلالة فيها اكبر من القيمة 0.05.

ولتحديد مصادر الفروق في مجالات أداء العاملين فقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث يوضح الجدول رقم (32) نتائج هذا الاختبار:

الجدول (32)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق في أداء العاملين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	بكالوريوس	دراسات عليا
القرارات الإدارية	3.34	دبلوم	*	*
	4.03	بكالوريوس		
	3.79	دراسات عليا		
الأداء	3.62	دبلوم	*	
	3.95	بكالوريوس		
	3.69	دراسات عليا		

(*) تشير إلى أن فرق المتوسطين دال إحصائيا بحيث أن الدلالة لصالح المؤهل العلمي ذات المتوسط الحسابي الأكبر.

الجدول (33)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لأداء العاملين تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أساليب الرقابة	اقل من 5 سنوات	17	3.99	0.83
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	25	3.76	0.79
	أكثر من 10 سنوات	54	3.46	0.78
آليات المساءلة الإدارية	اقل من 5 سنوات	17	4.20	0.44
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	25	3.76	0.55
	أكثر من 10 سنوات	54	3.59	0.48
القرارات الإدارية	اقل من 5 سنوات	17	3.77	0.88
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	25	3.90	0.60
	أكثر من 10 سنوات	54	3.82	0.55
إدارة الوقت	اقل من 5 سنوات	17	3.66	0.71
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	25	3.74	0.71
	أكثر من 10 سنوات	54	3.88	0.63
إدارة الجودة	اقل من 5 سنوات	17	3.91	0.78
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	25	3.72	0.68
	أكثر من 10 سنوات	54	3.82	0.56
استخدام التكنولوجيا	اقل من 5 سنوات	17	4.10	0.37
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	25	3.92	0.70
	أكثر من 10 سنوات	54	3.95	0.59
تفويض الصلاحيات	اقل من 5 سنوات	17	3.56	0.81
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	25	3.69	0.75
	أكثر من 10 سنوات	54	3.98	0.59
الأداء	اقل من 5 سنوات	17	3.88	0.44
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	25	3.78	0.56
	أكثر من 10 سنوات	54	3.79	0.47

يلاحظ من الجدول (33) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات أداء العاملين تبعاً لمتغير الخبرة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

(α = 0.05) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) ، والجدول رقم (34) يبين ذلك:

الجدول (34)

تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات أداء العاملين تبعاً لمتغير الخبرة

الدوافع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
أساليب الرقابة	بين المجموعات	4.25	2	2.12	3.41	0.037
	داخل المجموعات	57.92	93	0.62		
	المجموع	62.17	95			
آليات المساءلة الإدارية	بين المجموعات	4.79	2	2.40	9.88	0.000
	داخل المجموعات	22.57	93	0.24		
	المجموع	27.37	95			
القرارات الإدارية	بين المجموعات	0.19	2	0.09	0.23	0.791
	داخل المجموعات	37.29	93	0.40		
	المجموع	37.48	95			
إدارة الوقت	بين المجموعات	0.79	2	0.40	0.89	0.415
	داخل المجموعات	41.55	93	0.45		
	المجموع	42.34	95			
إدارة الجودة	بين المجموعات	0.38	2	0.19	0.47	0.625
	داخل المجموعات	37.52	93	0.40		
	المجموع	37.90	95			
استخدام التكنولوجيا	بين المجموعات	0.36	2	0.18	0.51	0.601
	داخل المجموعات	32.55	93	0.35		
	المجموع	32.91	95			
تفويض الصلاحيات	بين المجموعات	2.94	2	1.47	3.23	0.044
	داخل المجموعات	42.26	93	0.45		
	المجموع	45.20	95			
الأداء	بين المجموعات	0.14	2	0.07	0.29	0.751
	داخل المجموعات	22.42	93	0.24		
	المجموع	22.55	95			

تشير النتائج الواردة في الجدول (34) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات أداء العاملين في جامعة آل البيت تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيم ف المحسوبة إذ بلغت (0.29)، وبمستوى دلالة (0.751) للدرجة الكلية، و جاء مستوى الدلالة على المجالات كما يأتي: (0.791) لمجال القرارات الإدارية، بمستوى دلالة (0.415) لمجال إدارة الوقت، وبمستوى دلالة (0.625) لمجال إدارة الجودة، وبمستوى دلالة (0.601) لمجال استخدام التكنولوجيا. وتعد هذه القيم غير دالة إحصائيا لان قيمة مستوى الدلالة اكبر من قيمة 0.05 باستثناء مجال أساليب الرقابة حيث جاء مستوى الدلالة (0.037)، ولمجال آليات المساءلة الإدارية جاء مستوى الدلالة (0.000)، وفي مجال تفويض الصلاحيات جاء مستوى الدلالة (0.044)، وتعد هذه القيم دالة إحصائيا لان قيمة مستوى الدلالة اقل من قيمة 0.05.

ولتحديد مصادر الفروق في مجالات أداء العاملين تم استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حيث يوضح الجدول رقم (35) نتائج هذا الاختبار:

الجدول (35)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتحديد مصادر الفروق في أداء العاملين تبعا لمتغير الخبرة

المجال	المتوسط الحسابي	الخبرة	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أساليب الرقابة	3.99	اقل من 5 سنوات		*
	3.76	من 5 سنوات إلى 10 سنوات		
	3.46	أكثر من 10 سنوات		
آليات المساءلة الإدارية	4.20	اقل من 5 سنوات	*	*
	3.76	من 5 سنوات إلى 10 سنوات		
	3.59	أكثر من 10 سنوات		
تفويض الصلاحيات	3.56	اقل من 5 سنوات		*
	3.69	من 5 سنوات إلى 10 سنوات		
	3.98	أكثر من 10 سنوات		

(*) تشير إلى أن فرق المتوسطين دال إحصائيا بحيث أن الدلالة لصالح الخبرة ذات المتوسط الحسابي الأكبر.

خامسا: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطيه بين درجة استخدام الرقابة الإدارية و أداء العاملين في جامعة آل البيت؟.

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدم مصفوفة الارتباط بين مجالات الرقابة الإدارية المستخدمة لدى القادة الإداريين، ولتحديد أهم مجالات الرقابة الإدارية علاقة بالأداء فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد. حيث يوضح الجدول التالي نتيجة هذا التساؤل.

الجدول رقم(36)

مصفوفة الارتباط بين مجالات الرقابة الإدارية

مجالات الرقابة		أساليب الرقابة	آليات المساءلة الإدارية	القرارات الإدارية	إدارة الوقت	إدارة الجودة	استخدام التكنولوجيا	تفويض الصلاحيات
أساليب الرقابة	الارتباط	1.000	0.654	0.607	0.564	0.557	0.382	0.342
	مستوى الدلالة		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
آليات المساءلة الإدارية	الارتباط		1.000	0.605	0.588	0.527	0.414	0.485
	مستوى الدلالة			0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
القرارات الإدارية	الارتباط			1.000	0.658	0.592	0.349	0.375
	مستوى الدلالة				0.000	0.000	0.000	0.000
إدارة الوقت	الارتباط				1.000	0.690	0.313	0.322
	مستوى الدلالة					0.000	0.000	0.000
إدارة الجودة	الارتباط					1.000	0.340	0.363
	مستوى الدلالة						0.000	0.000
استخدام التكنولوجيا	الارتباط						1.000	0.586
	مستوى الدلالة							0.000
تفويض الصلاحيات	الارتباط							1.000
	مستوى الدلالة							

يبين الجدول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الرقابة الإدارية وان قيم ودرجة هذه العلاقات جاء بدرجة متوسطة حيث كان أعلاها بين إدارة الوقت وإدارة الجودة إذ بلغت (0.690) ولذلك تعتبر باقي القيم مقبولة وتعبر عن علاقة بدرجة ليست عالية بين المتغيرات

المستقلة ، ولتحديد أهم مجالات الرقابة الإدارية التي تؤثر في الأداء، تم استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول (37)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبحث علاقة مجالات الرقابة الإدارية بالأداء

مجالات الرقابة الإدارية	r	R^2	f	Sig f	β	Std error	t	Sig t
أساليب الرقابة	0.342	0.117	3.64	0.001	0.048	0.078	0.61	0.541
آليات المساءلة الإدارية					0.176	0.076	2.32	*0.021
القرارات الإدارية					0.120-	0.079	1.52-	0.131
إدارة الوقت					0.021	0.075	0.28	0.778
إدارة الجودة					0.115-	0.068	1.69-	0.092
استخدام التكنولوجيا					0.147	0.063	2.33	*0.021
تفويض الصلاحيات					0.039	0.070	0.56	0.577

يبين الجدول(37) أن هناك علاقة ايجابية بدرجة متوسطة بين مجالات الرقابة الإدارية ومتغير الأداء حيث بلغت قيمة هذه العلاقة (0.342) وتعتبر هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية لان قيمة مستوى دلالة f البالغة (0.001) كان اقل من 0.05 مما يشير إلى وجود على الأقل مجال واحد من مجالات الرقابة الإدارية تؤثر في الأداء .

وباستعراض قيم t المحسوبة يتبين أن هناك مجالين من الرقابة الإدارية يؤثران في الأداء وهما آليات المساءلة الإدارية والتي بلغت قيمة مستوى دلالة t فيها (0.021) ومجال استخدام التكنولوجيا التي بلغ فيها مستوى دلالة t (0.021) وتجدر الإشارة هنا إلى أن مجالات الرقابة الإدارية الأخرى تؤثر في الأداء إلا أن هذا التأثير لم يصل لمستوى الدلالة الإحصائية .

سادسا: النتائج المتعلقة بالسؤال السادس: ما المعيقات التي تواجه الرقابة الإدارية في جامعة آل البيت من وجهة نظر القادة (الإداريين)؟.

وللإجابة عن هذا التساؤل فقد قامت الباحثة بالرجوع إلى إجابات القادة الإداريين عن السؤال المفتوح المتعلق بالمعيقات حيث كان عددهم(14)، وعند تحليل الإجابات وجد أن القادة أشاروا إلى مجموعة من النقاط وفيما يأتي ما اتفق الأغلبية في الإشارة إليه:

1- تفشي الواسطة والمحسوبية يعيق من تطبيق واستمرار الرقابة على الأعمال الإدارية في الجامعة، وينعكس على أداء العاملين فيها، ومما ينتج عنه عدم الحزم في القرارات الرقابية واعتماد مرجعيات شخصية في تقييم الأداء وفقا لآرائهم .

2- إن من معيقات الرقابة الإدارية في جامعة آل البيت عدم الأخذ بالكفاءة عادة في التعيينات، مما ينتج عنه عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

3- عدم وجود خبرات إدارية في مجال الرقابة، ويعني ذلك بان القائمين على عملية الرقابة الإدارية برأيهم عناصر غير متخصصة أو كفؤة، بالإضافة إلى قيام عناصر من خارج بيئة الجامعة على العملية الرقابية، وبرأيهم يعد هذا من معيقات فعالية الرقابة في الجامعة.

4- عدم تفعيل الرقابة الداخلية الخاضعة لخطة شاملة وبرنامج دقيق وواضح، وان وجدت الرقابة الداخلية فإنها غير مرتبطة بتغذية عكسية مؤسسية .

5- الاكتفاء بالعمل المكتبي وعدم تفعيل الزيارات الميدانية، من قبل القائمين على العمل الرقابي.

6- يعد عدم ثبات الإدارات واستقرارها النسبي من معيقات الرقابة الإدارية في الجامعة .

7- عدم كفاية البيانات والمعلومات الرقابية المتوفرة لمتخذي القرار، وقد يرتبط ذلك باعتقادهم بضعف متابعة الجهاز الرقابي للميدان باستمرار.

سابعا: النتائج المتعلقة بالسؤال السابع: ما الحلول المقترحة لتلك المعيقات من وجهة نظر القادة (الإداريين) في جامعة آل البيت؟

وللإجابة عن هذا التساؤل فقد قامت الباحثة بالرجوع إلى إجابات القادة الإداريين عن السؤال المفتوح المتعلق بالحلول المقترحة للحد من المعيقات، وعند تحليل الإجابات وجد أن القادة أشاروا إلى ما يأتي:

1- اعتماد معايير الكفاءة والتنافس الشريف في الحاجة للتعيين، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

2- اللجوء للنزاهة والشفافية في التعيين ووضوح القوانين والأنظمة لضبط العمل بعيدا عن المحسوبية.

3- استخدام عناصر كفؤة للقيام على الرقابة، ويفضل وجود كادر مؤهل من بيئة الجامعة.

4- تفعيل التكنولوجيا والمراسلات عبر الانترنت، وإيجاد نظام الكتروني للمعلومات لدعم متخذ القرار.

5- ثبات الإدارات فترة معقولة تمتد من(4-8) سنوات برأيهم.

6- النزول للميدان والاتصال بدوائر العمل اتصالا مباشرا ودوريا.

7- إعطاء الوقت الكافي للمسؤول لاتخاذ القرار المناسب وتزويد الإدارة العليا بنتائج الرقابة الإدارية للإفادة منها في تطوير العمل.

8- اعتماد المؤسسية في إجراءات العمل الإداري والرقابة الإدارية، وتأكيد مبدأ الشفافية والمسؤولية في العمل.

9- تفويض الصلاحيات بطريقة رسمية، وارتباط التفويض بالمسؤولية عن العمل.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج وفقا لأسئلة الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على (ما درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية في جامعة آل البيت من وجهة نظرهم ونظر العاملين فيها؟.)

أشارت نتائج هذا السؤال إلى أن درجة استخدام القادة للرقابة الإدارية في الجامعة كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة. وقد جاء ت درجة المجالات السبعة متوسطة ، حيث كان في الترتيب الأول المجال الأول "أساليب الرقابة"، وفي الترتيب الثاني المجال السادس "استخدام التكنولوجيا"، وجاء في الترتيب الثالث المجال الثاني "آليات المساءلة الإدارية"، في حين جاء المجال الثالث "القرارات الإدارية" في الترتيب الرابع، تلاه في الترتيب الخامس المجال الرابع "إدارة الوقت"، أما في الترتيب السادس فجاء المجال السابع "تفويض الصلاحيات"، واحتل المجال الخامس "إدارة الجودة" الترتيب الأخير.

إن وجود مجال "أساليب الرقابة" في الترتيب الأول قد يعزى إلى أن القادة في جامعة آل البيت يعطون أساليب الرقابة اهتماما كبيرا، حيث أنها بنظرهم تعزز أدوارهم كقادة ومسؤولين وتزداد أهميتها بالنسبة لهم إذا مارسوا أدوارهم الرقابية. ويبدو أن العاملين يلمسون اهتمام قادتهم بأساليب الرقابة، عند ممارستهم للرقابة الإدارية على العاملين معهم، أكثر من اهتمامهم بالجوانب الأخرى للرقابة، ربما لأنها تتضمن متابعة الالتزام بالدوام وأداء المهام. وما قد يعزز هذا التفسير حصول الفقرة(3) والتي نصت على"تُستخدم جداول الدوام الرسمي كوسيلة رقابية" على الترتيب

الأول في الأهمية، وهي الفقرة الوحيدة التي تقابل بدرجة عالية ضمن فقرات المجال، ويدل ذلك على أن جداول الدوام الرسمي تعد وسيلة رقابية فعالة لدى القادة في جامعة آل البيت وتلقى اهتماما عاليا. ولقد جاءت الفقرة(8) وتنص على" تستخدم أساليب المحاسبة المالية في الرقابة الإدارية" في الترتيب الأخير، ويفسر ذلك بان استخدام المحاسبة المالية كأساليب رقابية لدى القادة في جامعة آل البيت موجود بدرجة متوسطة في استخدام القادة للرقابة الإدارية لأنهم يجدونه ضروريا في بعض الأحيان كضرورة الحوافز والمكافآت، لكنه يأخذ الترتيب الأخير بالنسبة لأفراد العينة وقد تعزو الباحثة ذلك إلى شعور العاملين بحساسية هذا الأسلوب لديهم حيث انه يؤثر على مستحقاتهم المالية وقد يولد هذا شعورا بالظلم حتى لو كان الفرد يستحق ذلك.

من جانب آخر جاء مجال "إدارة الجودة" في الترتيب الأخير، وبدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن إدارة الجودة بمعاييرها، والتركيز على تحسين الأداء كما ونوعا يحتل مكانة في استخدام الرقابة الإدارية في الجامعة. لكن وجودها في الترتيب الأخير قد يعزى إلى شعور القادة بان هذا المجال مازال غير واضح بالنسبة لهم وللعاملين معهم، أو أن إدارة الجودة ربما ما تزال في طور البداية في الجامعة، وبالتالي قد تكون غير واضحة المعالم للعاملين. وقد تفسر الباحثة ذلك بان إدارة الجودة ربما لا تلقى العناية الكافية في الجامعة، ويعني ذلك أنه ربما هناك تقصير في توعية العاملين على مبادئها وإجراءاتها، التي ترتبط ارتباطا وثيقا بتحسين العمل وجودته كما ونوعا، وتعتقد الباحثة أن إدارة الجودة في الجامعة لم تخرج عن كونها حقائب من النماذج الورقية والالكترونية الموقعة بنظام الايزو يتم ملؤها دون استخدامها بشكل فاعل كوسيلة للتحسين والتطوير في الأداء. وأشارت نتائج الدراسة إلى حصول جميع فقرات مجال"إدارة الجودة" على درجة متوسطة في درجة استخدام القادة للرقابة الإدارية. وقد احتلت الفقرة (37) التي تنص على "تركز الرقابة

الإدارية على الكم والنوع في عمليات إدارة العمل" الترتيب الأول ويشير ذلك إلى أن أفراد العينة يرون أن القادة يركزون في العملية الرقابية على نوعية الأداء وجودته بالإضافة إلى الكم وذلك بدرجة متوسطة . وقد يعزى هذا إلى أن عينة الدراسة تدرك أهمية الجمع بين الكم والنوع في إدارة الجودة للوصول إلى انجاز دقيق للعمل بجانب تحسين الأداء وتطويره، لكن تعتقد الباحثة أن درجة هذا الاعتقاد بأهمية النوع بالذات لا تصل لدرجة تطوير وتحسين العمل بدرجة كبيرة . ونجد أن الفقرة(32) والتي نصها "يراعي القائد في رقابته أسلوب تطوير العمل الإداري بشكل مستمر" جاءت في الترتيب الثاني، وقد يؤكد ذلك ان القائد في رقابته لا يهدف إلى تصيد الأخطاء وإنما يهدف إلى تطوير العمل وتحسينه . بينما احتلت الفقرة (36) ونصها "تطبيق نظام الايزو في عملية الرقابة على الأقسام والإدارات" الترتيب الأخير، وقد يعزى ذلك إلى ما تمت الإشارة إليه سابقا في حصول مجال إدارة الجودة على الترتيب الأخير في درجة استخدام القادة للرقابة الإدارية، حيث ذكر انه قد يوجد تقصير في توعية العاملين بإدارة الجودة وأنظمتها.

ودلت نتائج الدراسة على أن الترتيب الثاني بين مجالات الدراسة كان من نصيب المجال السادس "استخدام التكنولوجيا"، ويفسر ذلك مدى أهمية هذا المجال في عملية الرقابة الإدارية في الجامعة، و لقد جاءت استجابات أفراد العينة على هذا المجال ككل بدرجة متوسطة ، وتعزو الباحثة ذلك لأهمية استخدام التكنولوجيا في هذا العصر وتوفيرها للوقت والجهد في انجاز العمل بالإضافة إلى الدقة. وجاءت الفقرة (39) في هذا المجال ونصها "تستخدم الحواسيب في عمل الرقابة الإدارية" في الترتيب الأول، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القادة الإداريين في جامعة آل البيت يستخدمون الحواسيب في عملية الرقابة الإدارية، ويفعّلون دور التكنولوجيا، مما يعزز درجة استخدامهم للرقابة الإدارية الحديثة المعتمدة على الحاسوب. بينما احتلت الفقرة (44) التي تنص على "تتم المراسلات

الإدارية الكترونيا" الترتيب الأخير، وجاءت بدرجة متوسطة، ويفسر ذلك اهتمام القادة الإداريين بالمراسلات الالكترونية عبر الايميل ووسائل الاتصال الالكترونية الأخرى، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك أفراد العينة لِسرعة الاتصال الالكتروني، وتوفيره للوقت والجهد في توصيل المعلومات الإدارية والرقابية. لكن تعتقد الباحثة انه لا يتم استخدام كافة الخدمات التي يوفرها الحاسوب والاتصال الالكتروني حيث يبدو اعتقاد أفراد العينة بان المراسلات الورقية تتصف بثقة اكبر من المراسلات الالكترونية، وما يعزز هذا الاعتقاد ربما إشارة القادة الإداريين إلى ضرورة تفعيل التكنولوجيا والمراسلات الالكترونية كأحد حلول الحد من معيقات الرقابة الإدارية في الجامعة.

دلت نتائج الدراسة على أن المجال الثاني"آليات المساءلة الإدارية" احتل الترتيب الثالث وبدرجة متوسطة وعلى جميع فقراته، ويعزى ذلك إلى إدراك أفراد العينة لأهمية وجود آليات للمساءلة الإدارية، والتي تعمل بدورها كعملية لإخضاع الفرد لمحاسبة الأداء، والتأكد من قيام الموظف بكافة أنشطة العمل بالكفاءة والفعالية المطلوبة، ويفسر الأهمية لذلك المجال قوة العلاقة بين الرقابة الإدارية والمساءلة الإدارية، بحيث أن الرقابة يجب أن تؤدي دوما للمساءلة ليستقيم أمر الإدارة، فالمساءلة وخاصة إذا اقترنت بالشفافية تعتبران السلاح الأقوى لردع الفساد الإداري، و تعتقد الباحثة أن هذا المجال جاء بدرجة متوسطة، ربما لاعتقاد أفراد العينة بان المساءلة في جامعة آل البيت لم ترقى إلى المستوى المطلوب؛ لان القادة أشاروا لعدم الحزم في القرارات الرقابية التي يتم اتخاذها، وهذا بنظرهم من معيقات الرقابة الإدارية في الجامعة . واحتلت الفقرة (9) ونصها "ترفع التقارير للسلطة الأعلى في سلسلة القيادة الرسمية بشكل دوري" الترتيب الأول بين فقرات المجال، ويفسر ذلك أهمية وجود المعلومات والتقارير المتعلقة بالرقابة الإدارية بشكل مستمر بين يدي متخذ القرار، حتى تتم المساءلة الفورية حول أي انحرافات في العمل، من اجل إعادة الأمور

إلى مسارها الصحيح. وقد جاءت الفقرة (16) والتي نصت على "تتضمن آليات المساءلة التقارير والحوافز والعقوبات" الترتيب الأخير، وتأتي أهمية الفقرة من ضرورة أن يعقُب الرقابة الإدارية على الأداء مساءلة، وتقود المساءلة إلى وجود حوافز وعقوبات، ليتم إثابة المحسن، ومعاقبة المسيء، فالحوافز تدفع لمزيد من العطاء والإتقان في الأداء، والعقاب يوقف السلوكيات السلبية في الأداء لدى العاملين.

وجاء المجال الثالث "القرارات الإدارية" في الترتيب الرابع، وبدرجة متوسطة بالنسبة لدرجة استخدام القادة للرقابة الإدارية، وكذلك لجميع فقراته، وتعتقد الباحثة أن أفراد العينة يدركون أهمية القرارات الإدارية، من حيث أنها جوهر العملية الإدارية، لكن تعزو الباحثة وجودها في الترتيب الرابع أن القرارات الإدارية المتعلقة بالرقابة في جامعة آل البيت ربما تعتمد مرجعيات شخصية في بعض الأحيان، وقد لا يتم متابعتها بتأثير الواسطة والمحسوبية، وما قد يعزز هذا الاعتقاد أن هذا المجال لم يكن دالا إحصائيا في علاقته بالأداء. ولقد جاءت الفقرة (20) ونصها "تسير القرارات الإدارية وفق خطوات وإجراءات علمية مدروسة" في الترتيب الأول، ويعزى ذلك إلى أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تمثل كافة جوانب التنظيم الإداري من ناحية عملية، وان أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب في اتخاذ القرارات تماما كما يركز على أسس وإجراءات في تنفيذها، فالقرارات المدروسة تنعكس إيجابا على مدى نجاح هذه القرارات، وبخاصة إذا كانت القرارات تتعلق بالرقابة الإدارية، مما لها اثر كبير في اكتشاف مثالب الأداء، من ثم العمل على تحسين الأداء وتطويره. كذلك احتلت الفقرة (17) ونصت على "يحدد القائد تعليمات واضحة ومفهومة للعمل" الترتيب الثاني، ويفسر ذلك أن المعلومات المحددة والواضحة للمهام تأخذ أهمية كبيرة بنظر أفراد العينة في نجاح القرارات الإدارية، والعملية الإدارية ككل، فالتنظيمات الإدارية

الحديثة تعاني من تعدد وتعقد أهدافها ومهامها، فأصبح بالضرورة ارتكاز التعليمات والمعلومات على أساس واضح ومفهوم، لينعكس ذلك على نجاح الرقابة الإدارية وتحقيقها لأهدافها في تحسين وتطوير الأداء. وقد جاءت الفقرة (22) ونصها "يتم إصدار القرارات في الوقت المناسب " في الترتيب الأخير، ويعد الأمر الأكثر حساسية بالنسبة للقرارات الإدارية هو اتخاذها في التوقيت المناسب، فالقرارات تفقد قيمتها إذا لم تأتي في وقت الحاجة إليها، وتزداد الأهمية إذا كانت القرارات تتعلق بالرقابة الإدارية لأنها معنية بتصويب الأخطاء في العمل، وذلك لان بعض الأخطاء لا تنتظر وتحتاج إلى سرعة في حلها.

واحتل مجال "إدارة الوقت" الترتيب الخامس، بدرجة متوسطة بالنسبة لدرجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية في جامعة آل البيت، وعلى جميع فقراته أيضا. وهذا يفسر أن أفراد العينة ربما ركزت على ضرورة انجاز المهام بأوقات مناسبة، وحدوث الرقابة على الأعمال الإدارية في أوقات مناسبة أيضا، مما له تأثيره في الإفادة من النتائج الرقابية لحل مشكلات العمل وتصويب الأوضاع، وإعادة الأمور إلى مسارها الصحيح قبل حدوث الأزمات، وهذا ما يدعى بالرقابة الوقائية. ويعد ارتباط الرقابة الإدارية بإدارة الوقت عاملا مهما في فعالية الأداء، مما يعني انجاز الأعمال بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب. ولقد جاءت الفقرة(31) ونصها "تسهم مراقبة القائد في تنفيذ العمل بأوقات مناسبة في حل مشكلات العمل" في الترتيب الأول، وتعزو الباحثة ذلك إلى تقدير أفراد العينة لأهمية حدوث الرقابة على الأداء في الوقت المناسب؛ ليتم اكتشاف أي خلل أو خطأ في مرحلة مبكرة، ولذلك دور فاعل في إعادة الأمور إلى مساره الصحيح في الوقت المناسب، وقبل أن يؤثر ذلك على فعالية الأداء. أما الفقرة(27) ونصت على"ترتبط أهداف العمل المحددة بالوقت الزمني المناسب لتنفيذها" فقد احتلت الترتيب الثاني، وتفسر الباحثة ذلك بأهمية ارتباط كل

هدف بالوقت الزمني المناسب لتنفيذه، انطلاقا من تعدد الأهداف وتعقدها في منظمات العمل، وهذا يستدعي أن يكون الهدف محدد الزمن، لتكون هناك فرصة كبيرة لتحقيق جميع الأهداف الموضوعة. بينما احتلت الفقرة(25) "يتم تحليل معلومات الرقابة الإدارية ضمن خطة زمنية محددة" في الترتيب الأخير، وتفسر الباحثة أهمية هذه الفقرة بان تحليل معلومات الرقابة الإدارية مرحلة هامة من عملية اتخاذ القرار الرقابي، وتسبقها في الأهمية مرحلة جمع المعلومات الرقابية، ويستند على التحليل السليم لتلك المعلومات في وقت مناسب، اتخاذ قرار فعّال بشان العملية الرقابية المحددة، مما له اثر كبير على تعزيز الأداء الجيد، وتقويم الأداء المنحرف عن مساره.

دلت نتائج الدراسة على احتلال المجال السابع "تفويض الصلاحيات" الترتيب السادس بين مجالات درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية، وبدرجة متوسطة وعلى جميع الفقرات. ويعزى ذلك إلى تركيز أفراد العينة على أهمية تفويض الصلاحيات في العمل مما يسمح بتخفيف أعباء العمل، وتوسيع دائرة اتخاذ وتنفيذ القرارات، ومما له دور في التغلب على سلبيات المركزية، التي تعمد إلى تركز الصلاحيات بيد شخص واحد. وتعزو الباحثة وجودها في الترتيب الأخير ربما إلى الميل للمركزية في جامعة آل البيت بالنسب للقرارات الرقابية، وما قد يعزز اعتقاد الباحثة مطالبة القادة الإداريين بضرورة تفويض الصلاحيات بطرق رسمية، مع ربط السلطة بالمسؤولية كحل للحد من المعيقات. وجاءت الفقرة (47) ونصها "تفوض وحدات الرقابة الإدارية القادة في اتخاذ القرارات الإدارية النهائية" في الترتيب الأول، ويفسر ذلك إدراك أفراد العينة لأهمية قيام وحدات الرقابة بتفويض القادة في اتخاذ القرارات الرقابية، وقد يعزى ذلك لقرب مدراء ورؤساء أقسام الوحدات الإدارية من العاملين الإداريين في الوحدات التابعة لهم، مما يسمح بمراقبة إدارية مستمرة نوعا ما، ومعرفة اكبر بطبيعة المهام والأعمال. لقد أشار بعض القادة– عند استعراض

آرائهم حول معيقات الرقابة الإدارية- إلى اعتماد الجامعات في بعض الأحيان على أفراد من خارج بيئة الجامعة للقيام بالأعمال الرقابية. وتعتقد الباحثة أن عينة الدراسة تعطي هذه الفقرة أهمية لأنها تُفعّل دور الرقابة الداخلية من قبل قادة الوحدات الإدارية أنفسهم. واحتلت الفقرة (52) ونصها "يتم تفويض الصلاحيات لرؤساء الأقسام فقط" في الترتيب الأخير بين فقرات المجال، وتفسر الباحثة ذلك بوجود رؤساء الأقسام في مكان متوسط بين المستوى الإداري الأعلى (مدراء الوحدات الإدارية) والمستوى الإداري الأقل (رؤساء الشعب) كقادة في الوحدات الإدارية، وهذا يدعو لسرعة الاتصال الطالع للمعلومات الرقابية إلى مدراء الوحدات الإدارية والاتصال النازل بالتغذية الراجعة إلى رؤساء الأقسام ورؤساء الشعب.

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية عن نتيجة دراسة الابراهيم (2000) التي خلصت إلى أن واقع عمل وحدات الرقابة الإدارية جاء بمستوى منخفض في ما يتعلق بدور الرقابة الإدارية في تطوير كفاءة أداء العاملين، وربما يعود هذا الاختلاف الى الفروق في حجم العينة وخصائصها بين الدراستين. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة مرشد (2004).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على (هل هناك فروق ذات دلاله إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية في جامعة آل البيت تعزى للمتغيرات الديموغرافيه (المسمى الوظيفي ، النوع الاجتماعي ، المؤهل العلمي والخبرة) ؟

أشارت نتائج السؤال إلى وجود فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات درجة استخدام القادة للرقابة الإدارية تعزى لأثر متغير المسمى الوظيفي ، ولصالح مسمى وظيفـــي

(مدير وحده إدارية، مساعد مدير وحده إدارية) وعند جميع مجالات الأداة باستثناء مجالي استخدام التكنولوجيا وتفويض الصلاحيات . وتعزو الباحثة ذلك في مجال أساليب الرقابة الإدارية إلى أن مدير الوحدة الإدارية هو المسؤول الأول عن عملية الرقابة الإدارية ، فهو في أعلى الهرم التنظيمي للدائرة وبيده إصدار الأحكام وفرض العقوبات وكتابة التقارير والحوافز .

أما بالنسبة لمجال آليات المساءلة الإدارية فيعزى ذلك إلى أن مدير الوحدة الإدارية ومساعده لديهم مسؤولية اكبر من رؤساء الأقسام ورؤساء الشعب والموظفين وهم يحملون المرؤوسين مسؤوليات أدائهم ضمن توقعات أدوارهم الوظيفية، ومهام المدير تتضمن آليات المساءلة والحوافز والعقوبات بالنسبة لمجال القرارات الإدارية، فجميع المعلومات الرقابية توضع بين يدي مدير الدائرة الإدارية كمتخذ للقرارات، وهناك فروق حتى بين مدير وحده إداريه ورئيس قسم وقد يعزى ذلك لتفرد مدير الدائرة بالقرارات الإدارية في ما يتعلق بالرقابة الإدارية .

وفي مجال إدارة الوقت قد يعزى وجود فروق لصالح مدير دائرة إداريه فقط إلى كون مدير الدائرة كقائد إداري هو منظم ومخطط وموجه للموارد البشرية بهدف استثمارها في تحقيق أهداف العمل. ومراقبة القائد لتنفيذ العمل بأوقات مناسبة يسهم كثيرا في حل مشكلات العمل في الوقت المناسب فالوقت عامل هام بالنسبة لعملية الرقابة من اجل تصويب أخطاء العمل.

وبالنسبة لمجال إدارة الجودة لا توجد فروق بين مدير دائرة ورئيس قسم ، فقط بين مدير دائرة وموظف، وربما يعزى ذلك إلى أن إدارة الجودة أوضح لدى القادة الإداريين منها لدى الموظفين ، فهي تركز على شاغلي الوظائف القيادية وما زالت معاييرها ومبادئها غير واضحة لدى الموظفين. ويعد تحسين وتطوير العمل ضمن معايير الجودة هو مسؤولية من يقومون على الرقابة الإدارية بالدرجة الأولى. ولم تظهر فروق داله إحصائيا عند مجال استخدام التكنولوجيا ومجال

تفويض الصلاحيات.أما بالنسبة لمجال استخدام التكنولوجيا فعدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة على درجة استخدام الرقابة قد يعزى إلى حاجة جميع المستويات الإدارية ولكل مسمى وظيفي إلى استخدام التكنولوجيا بدرجه كبيره في عصر تفجر المعرفة الذي لم يكن بالإمكان انجاز الأعمال فيه بدون استخدام التكنولوجيا .

وعدم وجود فروق في مجال تفويض الصلاحيات ربما يعزى لإدراك أفراد جميع المسميات الوظيفية بان تفويض الصلاحيات في الأعمال الرقابية يأتي من القادة في المسمى الوظيفي الأعلى الى القادة ممن هم في المسمى الوظيفي الأقل، أو يتم تفويض الصلاحيات من وحدات الرقابة لمدير الوحدة لاتخاذ القرارات الرقابية، فهذا جزء من مهامهم ، ومن تتم مراقبة أداءه هو الموظف الإداري. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسات (الطعاني وخشارمة، 2004؛ التميمي، 2004؛ Woomack, 2005).

كما أشارت نتائج السؤال المتعلقة بأثر متغير النوع الاجتماعي، إلى عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات مصادر الفروق في درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية في جامعة آل البيت ، باستثناء مجال إدارة الجودة وكانت الفروق لصالح الذكور. وقد يعزى عدم وجود فروق ربما إلى وجود إناث في مسمى وظيفي مدير وحده إداريه ، رغم انه قليل جدا ، إلا انه يوجد أيضا إناث رؤساء أقسام ورؤساء شعب لذلك لم تظهر فروق داله إحصائيا بالإضافة إلى أن العاملين في الوحدات الإدارية في الجامعة سواء كانوا ذكور أم إناث فأنهم يتبعون لنظام واحد من الرقابة الإدارية ، ويخضعون لنفس الأنظمة والقوانين واللوائح وتتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الابراهيم (2000).

أما بالنسبة لمجال إدارة الجودة فان القيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α = 0.05) ولصالح الذكور وتعزو الباحثة ذلك ربما لمعرفة القادة الذكور بإدارة الجودة أكثر من الإناث ، وقد يكون سبب ذلك باعتقاد الباحثة تركيز الجامعة على الذكور في نشر مفاهيم وإجراءات إدارة الجودة، وقد يعزى لتركيز الذكور على أهمية النوع في انجاز الأعمال أكثر من تركيز الإناث واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الكوفحي (2005).

ودلت نتائج السؤال بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي انه توجد فروق ظاهريه بين متوسطات درجة استخدام القادة للرقابة الإدارية ، إلا انه لا يوجد فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات درجة استخدام القادة للرقابة الإدارية تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المؤهل العلمي قد لا ينسجم مع المسمى الوظيفي في الوحدات الإدارية أحيانا كثيرة ، حيث نجد أن هناك مدير وحده إداريه مؤهله العلمي اقل من مؤهل رئيس القسم أو رئيس الشعبة وأحيانا بين الموظفين الإداريين من مؤهله أعلى. لذلك لم يشكل المؤهل العلمي فروقا في استجابات أفراد العينة.

وقد أظهرت نتائج السؤال بالنسبة لأثر متغير الخبرة في العمل فروقا ظاهريه بين متوسطات درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية . وقد تبين عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة بين متوسطات درجة استخدام القادة الإداريين للرقابة الإدارية تعزى لأثر متغير الخبرة. باستثناء مجال أساليب الرقابة ومجال إدارة الجودة، حيث كانت داله لصالح الخبرة اقل من 5 سنوات. وتعزو الباحثة عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية أن الخبرة في العمل لم تشكل عاملا قويا في مدى فهم عناصر وأساليب وإجراءات الرقابة الإدارية. ولم يشكل طول فترة

الخبرة أو قصرها عاملاً مهما في إدراك أفراد العينة لعلاقات مجالات الأداة بالعملية الرقابية في الوحدات الإدارية .

أما بالنسبة لمجال أساليب الرقابة فان الفروق كانت لصالح الخبرة الأقل من 5 سنوات وقد يعزى ذلك إلى أن صاحب الخبرة الأقل في العمل ربما يحتاج إلى أن يثبت نفسه في عمله، لذلك فهو أكثر اهتماما بالعمل ويحاول دائما تحري الرقابة لتجنب الوقوع في أخطاء قد تؤثر على وجوده في عمله، أو قد تؤدي إلى وجود معلومات رقابية تجلب له أي عقوبات . وفي إدارة الجودة كان هناك فروق بين الخبرة اقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات وقد يعزى ذلك إلى أن إدارة الجودة من المفاهيم الحديثة إداريا، لذلك يظهر أن ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات اقرب ربما إلى التجاوب معها والاقتناع بها، بينما نجد ذوي الخبرة الطويلة في العمل اعتادوا أنماط الإدارات التقليدية وهم في الغالب غير ميالين للتغير من إداراتهم أو أساليبهم في العمل .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على (ما مستوى أداء العاملين في جامعة آل البيت من وجهة نظر القادة الإداريين والعاملين فيها ؟)

أشارت نتائج السؤال إلى أن أداء العاملين بتأثير الرقابة الإدارية في جامعة آل البيت كان عاليا على الأداة الكلية . وجاءت درجة المجالات بين متوسط وعالٍ ، حيث جاء في الترتيب الأول المجال السادس " استخدام التكنولوجيا " ، واحتل المجال الرابع "إدارة الوقت" الترتيب الثاني، في حين جاء المجال السابع "تفويض الصلاحيات " في الترتيب الثالث، وجاء المجال الثالث "القرارات الإدارية" في الترتيب الرابع، بينما احتل المجال الخامس "إدارة الجودة" الترتيب الخامس، وجاء في

الترتيب السادس المجال الثاني "آليات المساءلة الإدارية "، واحتل المجال الأول "أساليب الرقابة " الترتيب الأخير .

كما ظهرت النتائج أن مجال "استخدام التكنولوجيا" جاء في الترتيب الأول على أداء العاملين في الجامعة وبدرجه عاليه وعلى جميع فقرات المجال، وقد يعزى ذلك لأهمية التكنولوجيا في عصر تفجر المعرفة، بحيث أصبح أداء العاملين في الجامعة مرتبطا بدرجة كبيرة باستخدام التكنولوجيا. وقد احتلت الفقرة (44) ونصها "تسهم سرعة تخزين واستعادة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء" الترتيب الأول، وقد يعزى ذلك إلى أن المعلومات والبيانات وسرعة استعادتها أساس لاتخاذ القرارات الإدارية، وتعد سرعة تخزين المعلومات واستعادتها عاملا في زيادة دقة وسرعة الانجاز الذي ينعكس إيجابا على الأداء . وجاءت الفقرة (47) ونصها "تسهم شبكة الانترنت في سرعة وتحسين الأداء" في الترتيب الأخير، ويعزى ذلك للتطور الهائل على شبكة الانترنت حيث ازدادت قدرتها وسرعتها في نقل المعلومات والمراسلات الإدارية، مما له دور كبير في تحسين مستوى أداء العاملين في الجامعة .

وأشارت النتائج كذلك إلى احتلال مجال "إدارة الوقت" الترتيب الثاني، حيث جاء بدرجة عالية، وجاءت فقراته بين درجة متوسطة وعالية. وقد جاءت الفقرة (24) ونصها "يحقق الاستخدام الأمثل للوقت سرعة في انجاز المعاملات الإدارية" في الترتيب الأول وبدرجة عالية، ويفسر ذلك أن إدارة الوقت بالطريقة الأمثل من قبل جميع العاملين يسهم في انجاز أسرع لجميع المعاملات الإدارية في الوحدات والأقسام الإدارية . و الفقرة(27) ونصت على "تنعكس إجراءات إدارة الوقت المتبعة في تنفيذ خطط العمل المعدة مسبقا على تحسين الأداء" احتلت الترتيب الأخير، وبدرجة متوسطة،

ويفسر ذلك انه إذا ما تم إعداد خطط شاملة بجميع أهدافها وإجراءات تنفيذها ووسائلها ومرتبطة بأوقات محدده، فلا بد أن أداء العاملين سيكون بمستوى عالٍ.

دلت النتائج على أن مجال " تفويض الصلاحيات" احتل الترتيب الثالث، وجاء بدرجة عالية، وفقراته بدرجة بين متوسطة وعالية . وقد احتلت الفقرة (48) ونصها "يسهم التقليل من الروتين الإداري في تطوير أداء العاملين في الجامعة" الترتيب الأول وبدرجة عالية ويعزى ذلك إلى انه لابد من تبسيط إجراءات العمل الإداري ووضوحها لتكون بعيدة عن الروتين والتعقيد، فذلك يؤدي لتطوير وتحسين الأداء، وزيادة في سرعة انجاز المعاملات الإدارية . وجاءت في الترتيب الأخير الفقرة (52) ونصت على " تؤثر اللامركزية في العمل على سرعة وكفاءة أداء العاملين في الجامعة" وجاءت بدرجة متوسطة، ويفسر ذلك بأنه كلما كان هناك تفويض للصلاحيات في العمل كلما اتسعت دائرة اتخاذ وتنفيذ القرارات، وتحمل العاملين مسؤولية اكبر عن أعمالهم ولذلك اثر واضح في ازدياد سرعة وكفاءة الأداء، و تبين من النتائج أيضا أن مجال "القرارات الإدارية" جاء في الترتيب الرابع وبدرجة عالية، وجاءت درجة فقراته بين متوسطة وعالية . واحتلت الفقرة (27) ونصها "تعد التعليمات الإدارية المكتوبة مرجعية واضحة للعاملين" الترتيب الأول وبدرجة عالية، وقد يفسر ذلك بأن أداء العاملين يكون أفضل في ظروف تتواجد فيها تعليمات وإجراءات إدارية واضحة ومكتوبة، فهي تعد مرجعية عند الحاجة إليها . بينما جاءت الفقرة (22) ونصت على "يسهم وجود دليل إجرائي يحدد مراحل العمل الإداري وإجراءاته في تحسين الأداء" في الترتيب الأخير وبدرجة متوسطة، ويفسر ذلك انه إذا وجد أدلة إجرائية تصف الوظائف والمهام المطلوبة من العامل في الوحدة الإدارية، فان ذلك سيحد من العشوائية والارتجالية في أداء الأعمال، ولهذا دوره الفاعل في تحقيق أداء بكفاءة وفاعلية عالية .

وفي الترتيب الخامس جاء مجال "إدارة الجودة" وبدرجة متوسطة في حين كانت درجة فقراته بين متوسطة وعالية. وقد احتلت الفقرة (32) ونصها " يسهم التركيز على نوعية الأداء في تحسين الأداء" الترتيب الأول وبدرجة عالية، وقد يعزى ذلك إلى انه يجب التركيز على جانب الكيف (النوع) في الأداء بالإضافة إلى جانب الكم، ليكتسب الأداء الكفاءة والفاعلية، فتركيز القادة والموظفين في الوحدات الإدارية على نوعية الأداء الفردي يرفع من سوية الأداء الإداري ككل . بينما جاءت الفقرة (35) ونصت على " يسهم نظام الايزو في تطوير كفاءة الأداء الإداري في الجامعة" في الترتيب الأخير وبدرجة متوسطة، ويفسر ذلك أن وجود نظام واحد، ومعايير موحدة داخل الجامعة لتقييم العمل الإداري ولتقييم الأداء الفردي ومراقبته فان ذلك باعتقاد الباحثة لن يسمح بتدخلات شخصية في تقييم الأداء، وهذا من شأنه أن يحّسن ويطور أداء العاملين في الجامعة .

دلت النتائج على أن المجال الثاني "آليات المساءلة الإدارية" قد جاء في الترتيب السادس وبدرجة متوسطة، وجاءت درجة الفقرات بين متوسطة وعالية . وقد احتلت الفقرات (5)و(6) وتنص على "يؤدي استغلال السلطة إلى تدني أداء العاملين" و"يؤثر مبدأ النزاهة في التعامل مع الموظفين على جودة الأداء" الترتيب الأول وبدرجة عالية لكليهما . ويفسر ذلك بأن مبدأ النزاهة في التعامل مع الموظفين يزيد من كفاءة الموظف وإخلاصه في العمل، لكن انتشار الفساد المتمثل باستغلال السلطة والصلاحيات يؤدي حتما لتدني أداء العاملين، لذا يجب القضاء على استغلال السلطة من خلال رقابة نزيهة شفافة وعادلة . وجاء في الترتيب الأخير الفقرة (11) ونصت على "تسهم مراقبة القائد لتقيد العاملين بأوقات العمل في تحسين أداء العمل" وجاءت بدرجة متوسطة، ويفسر ذلك أن لكل ساعة في العمل دور في تحقيق أهداف الدائرة بالتالي فان متابعة القائد الإداري لتقيد العاملين بأوقات الدوام لها دور كبير في تحسين الأداء الإداري في الوحدة أو القسم.

كما دلت النتائج أيضا على أن المجال الأول "أساليب الرقابة" قد احتل الترتيب السابع وبمستوى متوسط بينما جاءت الفقرات بين مستوى متوسط وعال. وجاءت الفقرة (1) ونصت على "تساعد المرونة في أساليب الرقابة الإدارية في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء في العمل "في الترتيب الأول وبدرجة عالية، ويعزى ذلك إلى إدراك أفراد العينة لأهمية وجود مرونة في استخدام القادة لأساليبهم الرقابية، بالإضافة إلى ضرورة تنوعها حيث أن المرونة والتنوع في أساليب الرقابة الإدارية يؤدي بالتأكيد إلى ارتياح عام لدى العاملين مما يزيد من كفاءة وفاعلية أدائهم في العمل داخل الوحدات الإدارية . وقد احتلت الفقرة (8) ونصت على "يؤدي استخدام التقارير الدورية على تطوير أداء العاملين في الجامعة" الترتيب الأخير وبمستوى متوسط، ويفسر ذلك بأن وجود تقارير دورية ومستمرة على الأداء في الدوائر والأقسام، يؤدي إلى مباشرة العمل والوقوف على أي أخطاء حال حدوثها، مما له شأنه في حل مشكلات العمل فور حدوثها، وبالتالي سينعكس ذلك على أداء العاملين ويعيد الأمور إلى مسارها الصحيح دون تأخير أو إضرار بالعمل . وتتفق نتائج السؤال مع نتيجة دراسة بوبي وتايلور (Bobe & Taylor, 2010) وتختلف مع البشابشه (2002).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص على (هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$) في استجابات القادة الإداريين على مستوى أداء العاملين في جامعة آل البيت ؟).

أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات مجالات مصادر الفروق على أداء العاملين في جامعة آل البيت تعزى لأثر متغير المسمى الوظيفي. حيث لم تظهر فروق في آراء القادة الإداريين بمسمى (مدير وحدة إدارية، نائب

أو مساعد مدير وحدة إدارية) وبين مسمى (رئيس قسم، رئيس شعبة). وقد ظهرت فروق فقط في مجال القرارات الإدارية ولصالح (مدير وحدة إدارية، مساعد مدير وحدة إدارية)، وقد يعزى ذلك إلى أن القرارات الإدارية تتركز بيد مدير الوحدة الإدارية، حيث ترفع إليه جميع التقارير الدورية ويتخذ فيها القرارات، التي تؤثر في أداء العاملين بشكل كبير خاصة نوعية تلك القرارات ومن حيث مناسبتها وتوقيتها وعدالتها . وظهرت فروق في مجال إدارة الوقت ولصالح (مدير وحدة إدارية، مساعد مدير وحدة إدارية) وقد يفسر ذلك كون المدير يعد مسؤولا عن إدارة وقت العمل في الوحدة الإدارية بأكملها ، بينما (رئيس القسم، رئيس شعبة) فكل منهم مسؤول عن القسم الذي يرأسه، لذلك كان أداء العاملين أكثر تأثر بتنظيم وتخطيط وتوجيه مدير الوحدة الإدارية للوقت، ويعزى السبب كذلك إلى أن أداء العاملين يتأثر بتوقيت الرقابة الإدارية حيث أن حدوث التقويم المبكر لأخطاء العمل يرفع من مستوى الأداء .

ودلت النتائج المتعلقة بمتغير النوع الاجتماعي إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات ستة من مجالات أداء العاملين في جامعة آل البيت، وقد يعزى ذلك إلى إدراك القادة الذكور و الإناث للتأثير الايجابي للرقابة الإدارية على أداء العاملين، كذلك قد يعزى عدم وجود فروق إلى التزام القادة الذكور والإناث بقوانين وقواعد وأنظمة جامعة واحدة، فلم تتأثر آراءهم بأداء العاملين تبعا للرقابة المستخدمة من قبلهم. بينما ظهرت فروق بين القادة الذكور والإناث في مجال آليات المساءلة الإدارية، ولصالح القادة الذكور، وربما يعزى ذلك إلى تركيز القادة الذكور على أهمية المساءلة في رفع سوية أداء العاملين في الجامعة، وقد يعود السبب في ذلك إلى وجود قادة ذكور أكثر في مستوى مدير وحدة إدارية، بينما كان وجود الإناث في رئيس قسم أكثر منهن في مدير وحدة إدارية، أي أن من يخضع منهن للمساءلة أكثر.

كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات أداء العاملين في جامعة آل البيت تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي. ويظهر الفرق لصالح القادة الإداريين الذين يحملون مؤهل بكالوريوس ومؤهل دراسات عليا، مقابل القادة الذين يحملون مؤهل دبلوم، وقد يعزى ذلك إلى أن المجموعة الأولى تعتبر أن الرقابة التي يمارسونها ذات اثر كبير في تحسين أداء العاملين معهم، وقد ظهرت فروق في مجال القرارات الإدارية ولصالح مؤهل بكالوريوس ودراسات عليا، وقد يعزى ذلك إلى أن ذوي المؤهل الأعلى قد يمتلكون قدرات أعلى في اتخاذ قرارات علمية مدروسة، تبتعد عن الاجتهاد الشخصي، ولهذه القرارات أثرها في حدوث رقابة إدارية ذات اثر فعال في تحسين أداء العاملين معهم.

وأظهرت نتائج السؤال الرابع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أداء العاملين في جامعة آل البيت تعزى لأثر متغير الخبرة على المجالات ككل، باستثناء ثلاثة مجالات هي: مجال أساليب الرقابة، آليات المساءلة الإدارية وتفويض الصلاحيات. حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب الرقابة بين القادة ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات والقادة ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، ولصالح مجموعة الأقل من 5 سنوات، وقد يعزى ذلك إلى أن القادة الأكثر حداثة في المركز القيادي يجعلهم أكثر تركيزا على متابعة العمل، وأكثر إقبالا على الزيارات الميدانية لتقديم ملاحظات شخصية ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، ويقدمون تقارير دورية عن تطور العاملين، وكل ذلك يفسر كرغبة منهم في إثبات أنفسهم في هذا المركز القيادي من اجل الاستمرار، وطموحا إلى حراك وظيفي إلى الأعلى، أما القادة ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات يبدو وكأنهم اعتادوا الوضع و شعروا بنوع من الثبات والاستقرار في هذا المركز القيادي. أما مجال آليات المساءلة فكانت هناك فروق دالة إحصائيا بين متوسطات ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات وذوي

خبرة من 5 إلى 10 سنوات، وأيضا فروق بين المجموعة الأولى وبين ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، وفي كلا الحالتين الفرق لصالح القادة ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات، وقد يعزى ذلك إلى ما ذكر سابقا بشان بحث هؤلاء القادة عن الاستقرار والثبات الوظيفي، وطموحا في الحراك الوظيفي إلى الأعلى؛ فإذا كان رئيس شعبة فلديه الرغبة في أن يصبح رئيس قسم وهذا يرغب في الوصول لمنصب مدير وحدة إدارية، لذلك فالقائد منهم يراقب تقيد العاملين بأوقات العمل، ويدرك هؤلاء أن تفعيل آليات المساءلة الايجابية له شان في تحسين وتطوير أداء العاملين. أما مجال تفويض الصلاحيات ظهرت الفروق بين ذوي خبرة اقل من 5 سنوات وبين ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات ولصالح المجموعة الثانية (أكثر من 10 سنوات) وربما يعزى ذلك إلى أن القائد ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات، يدرك أهمية تفويض بعض صلاحياته للعاملين معه، ويعتبر أن توزيع المهام له اثر في تحقيق الرضا لدى العاملين، وفي تنمية مسؤوليتهم الأخلاقية عن أعمالهم، وبحكم خبرتهم الطويلة في العمل فهم يدرسون سياسات التفويض مما يقلل من الهدر الإداري في الأقسام والوحدات الإدارية، بينما القادة ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات فإنهم يميلون إلى المركزية أكثر، ويحاولون دوما مباشرة الأعمال بأنفسهم، ولا يتوفر لديهم هذا النضج المطلوب بالنسبة لمجال تفويض بعض الصلاحيات المتعلق بتوسيع دائرة اتخاذ وتنفيذ القرارات .

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي ينص على (هناك علاقة ارتباطيه بين درجة استخدام الرقابة الإدارية و أداء العاملين في جامعة آل البيت ؟).

بينت نتائج السؤال الخامس أن هناك علاقة ايجابية بدرجة متوسطة بين مجالات الرقابة الإدارية ومتغير الأداء، حيث تبين أن مجالي آليات المساءلة الإدارية ومجال استخدام التكنولوجيا هما الأكثر تأثيرا في الأداء، ورغم ذلك هناك أثر لباقي مجالات الرقابة على الأداء ولكن بدرجة

أقل. وتبدو هذه النتيجة مبررة حيث أن استخدام أسلوب المساءلة الذي يقوم على الثواب والعقاب يدفع العاملين إلى تحسين أدائهم وتطويره بما يحقق لهم الفائدة ويبعدهم عن المساءلة، كما أن استخدام التكنولوجيا يسهل سير العمل ويجعله أكثر دقة خاصة أن نظم المعلومات المحوسبة وقواعد البيانات تجعل العاملين يعملون بشكل أكثر دقة وجودة. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة باوندر (Pounder, 2002) التي بينت أن أساليب إدارة الموارد البشرية والرقابة الإدارية الفعالة وتوفر التكنولوجيا الحديثة والكوادر المؤهلة تزيد من كفاءة مؤسسات التعليم العالي وتحسن من أداء منسوبيها، واتفقت نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة برودبينت (Broadbent, 2007) التي بينت أن الرقابة الإدارية الفعالة تعزز من أداء العاملين في الجامعات. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع معظم نتائج الدراسات السابقة التي أكدت فعالية الرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين ومنها دراسات (Agasisti,2009؛ الكريدي والعطوي، 2009، الحولي والدجني، 2007).

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالاتي:

1. اعتماد معايير الكفاءة والتنافس الشريف في الحاجة للتعيين، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، واللجوء للنزاهة والشفافية في التعيين.
2. ضرورة اهتمام وحدات الرقابة الإدارية في جامعة آل البيت بمجالي تفويض الصلاحيات وإدارة الجودة لاحتلالهما درجة دنيا في هذه الدراسة.
3. تفعيل التكنولوجيا والمراسلات عبر الانترنت، وإيجاد نظام الكتروني للمعلومات لدعم متخذ القرارات الرقابية، واعتماد مبدأ تفويض الصلاحيات.
4. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الموسعة حول موضوع الرقابة الإدارية في مختلف الجامعات الأردنية وإجراء مقارنات بينها وخاصة الجامعات الحكومية والخاصة.
5. ضرورة اعتماد أساليب واليات للرقابة والمساءلة يمكنها أن تعزز وتطور من أداء العاملين في جامعة آل البيت بعيداً عن النظم التي تقوم على العقوبات في حال ضعف الأداء.

المراجع

أ- المراجع العربية

ابن منظور.**لسان العرب**، بيروت، دار صادر، المجلد 14، ص26

الابراهيم، عدنان (2000). تحليل واقع الرقابة الإدارية من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية: دراسة ميدانية. **أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،1(16)**: 63- 74.

أبو مصطفى، عبد الكريم (2001). **الإدارة والتنظيم: المفاهيم، والوظائف، والعمليات**. عمان: دار الفكر العربي.

البشابشة، سامر (2002). العلاقة بين بعض خصائص المعلومات وفاعلية الرقابة الإدارية كما يراها الأفراد العاملين في الأجهزة الحكومية الأردنية"دراسة ميدانية". **مؤتة للبحوث والدراسات، 17**(7): 117- 148.

التميمي، فواز (2004). "**فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة آيزو (9001)في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية و التعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها ودرجة رضاهم عن هذا النظام**". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

جامعة آل البيت (2012). **تعليمات جهاز الرقابة الداخلية في جامعة آل البيت**. المفرق: مجلس العمداء . استرجع بتاريخ 2012/12/9 من الموقع

www.aabu.edu.jo/legalaffairs/ins_fun/sec6/law4.doc

جريدة الرأي الأردنية (2011). **مقتطفات من خطاب التكليف السامي لحكومة البخيت**، العدد: 1345، الصفحة 7-9.

الحسني، صادق وخرابشه، عبد (2001). المستلزمات الخارجية لانجاز رقابة الأداء. **مجلة المنارة**، 8(1)، :179- 246.

حنفي، عبد الغفار (2000). **أساسيات إدارة المنظمات**. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.

الحوامدة، نضال صالح، والفهداوي، فهمي خليفة. (2002). أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي :دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظفين الحكوميين. **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات :سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**،17(2): 166-200.

الحولي، عليان والدجني، إياد (2007). تجربة الجامعة الإسلامية بغزة في تقييم الأداء الإداري. **مجلة الجامعة الإسلامية في غزة**، 2(1): 22- 56.

درة، عبد الباري ابراهيم و المدهون، موسى توفيق و الجزراوي، إبراهيم محمد علي (2002). **الإدارة الحديثة منهج علمي تحليلي** .عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

ديري، زاهد محمد (2011). **الرقابة الادارية**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الزعبي، فايز (1991). **الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال**. عمان: دار الهلال للنشر والتوزيع.

زويلف مهدي حسن (2001). **الإدارة: نظريات ومبادئ**. عمان: دار الفكر العربي.

سلامة، مصطفى صالح (2010). **مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية والمالية**. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

الشيباني، عبد الزهرة و توما، فائزة (2012). التخصص الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي رئاسة جامعة بغداد. **مجلة جامعة بغداد**، 1(1): 2-22.

الصرايرة، أحمد (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام. **مجلة جامعة دمشق**، 1(2): 601- 652.

الطراونة، تحسين وعبد الهادي، توفيق (2011). **الرقابة الإدارية: المفهوم والممارسة**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الطراونة، محمد أحمد (2002). إدارة الوقت والأداء الوظيفي :دراسة تحليلية مقارنة. **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات :سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**،17(1): 63-95.

الطعاني، خلف سليمان وخشارمة، حسين علي (2005). مدى استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في عمليات تقييم الأداء والرقابة المالية في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية. **أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، 20(2): 1039- 1068.

طلبة، احمد (1999). **الإدارة العامة**. حلب(جامعة حلب): مديرية المكتبات والمطبوعات الجامعية.

عباس، سهيلة و علي، حسين (1999). **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عباس، علي (2001). **الرقابة الإدارية على المال والأعمال**. عمان: مكتبة الرائد العلمية.

عبد الحميد، الحارث (2007). الآثار النفسية والاجتماعية للحرب وانعكاساتها على الأداء الأكاديمي للتدريس في الجامعات العراقية. **مجلة العلوم النفسية، مركز البحوث النفسية / جامعة بغداد**، 6(9): 7-14.

عطية، العربي (2012) .اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية:دراسة ميدانية في جامعة ورقلة. **مجلة الباحث، الجزائر**،(10):321-332.

علي، حسين والساعد، رشاد (2001). **نظرية القرارات الإدارية: مدخل نظري وكمي**. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

عليان، ربحي مصطفى (2007). **أسس الإدارة المعاصرة**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

العميان، محمود. (2004). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.

عودة، أحمد، وصباريني، محمد سعيد (1991). تطوير ومعايرة فقرات أداة لتقييم الممارسات التدريسية بالمستوى الجامعي . **مجلة اتحاد الجامعات العربية**،2(25): 2-14.

الغرياني، طلال سراج (1987). الرقابة الإدارية وأجهزتها في المملكة العربية السعودية . **الإدارة العامة**، 4(53):37- 58.

فرحان، اسحق (2000) . **التعليم الجامعي في الأردن ومقتضيات العصر نظرة مستقبلية**. مؤتمر التعليم العالي في الأردن بين الواقع والطموح، جامعة الزرقاء الأهلية في 16/ أيار 2000، نشر جامعة الزرقاء ، الزرقاء -- الأردن ، تحرير شادية التل.

القبيلات، حمدي سليمان (1998). **الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية**. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

القضاة، حسن (2007). الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الصحة الأردنية. **المجلة العربية للإدارة**، 28(2): 111- 143.

القطاونة، منار (2002). "**المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي. دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية**". رسالة ماجستير عير منشورة، الجامعة الأردنية،عمان، الأردن.

الكريدي، باسم و العطوي، عامر (2009). اتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات عملية تقويم الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في جامعة القادسية. **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، 11(2): 37-47.

الكوفحي، محمود (2005). "**الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي الفعال للعاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن**" . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

لبابنه، أحمد (2007). "**مدى إسهام التعليم العالي الأردني في تنمية الموارد البشري من وجهة نظر الخريجين وأصحاب العمل**". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد: الأردن.

المجذوب، طارق (2002). **الإدارة العامة**. بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية.

مخامرة، محسن (1993). تقييم أداء العاملين في الشركات الأردنية: دراسة استكشافية وتحليلية. **مجلة دراسات(العلوم الإنسانية)**، 20(4) : 84- 103.

مرشد، فائز (2004). "**العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الإداري في الجامعات اليمنية**". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية

المستريحي، علي محمد (1999). **"العوامل المؤثرة في مستوى انجاز وحدات الرقابة الإدارية الداخلية في الدوائر الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بتلك الوحدات"**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

المطيري، حزام ماطر و خاشقجي، هاني يوسف (1997). الرقابة الإدارية بين المفهوم الوضعي والمفهوم الإسلامي . **مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة**، 10 (1) : 63- 89.

المعاز، حمدي مصطفى (1985). **أنظمة الرقابة الحديثة في منشات الأعمال** . القاهرة: دار النهضة العربية.

المير، عبد الرحمن بن علي (1995). العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء والأداء والرضاء الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة. **مجلة الإدارة العامة**،35(2): 207- 252.

ناجي، جواد شوقي (2000). **إدارة الأعمال: منظور علمي**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

النميان، عبد الله عبد الرحمن (2003). **"الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية"** . رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الهجم، عبد الله (2007). **التطوير التنظيمي : المفاهيم والنماذج والاستراتيجيات**. الرياض: دار النوابغ للنشر والتوزيع.

ب- المراجع الأجنبية

Abraham, S. (2001). Managerial competence and the managerial performance appraisal process. **Journal of Management Development,** 20(10): 842-852.

Adebayo A. (2007). **How the Diagnostic and Interactive use of MAS Determine the Relationship between Task Uncertainty and Organizational Performance.** Management Accounting Section (MAS) Meeting: Fort Worth, Texas.

Agasisti, T. (2009).Performances and Spending Efficiency in Higher Education: **A European Comparison. European Journal of Higher Education,** 1(2): 40-96.

AEC . (2008) . **School Reform Obstacles.** Washington DC : Macgrew Hall Inc.

Al Banese, R. (1999). **Managing Toward Accountability for Performance,** Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

Al-Tarawneh, H., & Mania, M. (2011). Design and Use of Management Accounting and Control Systems in the Jordanian Universities. **International Journal of Accounting and Financial Reporting,** 1(1): 242-254

Anthony, R. & Govindarajan, V. (2007). **Management Control Systems.** Chicago: Mc-Graw-Hill IRWIN.

Baines, A., & Langfield-Smith, K .(2003) .Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. **Accounting, Organizations and Society** 28(4): 675–698.

Berland, N., & Sponem S. (2005). Interactive Budgetary Control and Management by Objectives: Evidence from a Case Study. **European Accounting Association,** 2(3): 22-78.

Bobe, B., & Taylor, D. (2010). **Use of management control systems in university faculties: evidence of diagnostic versus interactive approaches by the upper echelons**. Universities Australia Higher Education Conference, Canberra, 4March.

Broadbent, J. (2007). Performance Management Systems in and of Higher Education Institutions in England: professionalism, managerialism and management. **Research Papers from the School of Business and Social Sciences,** 3(3):20-45.

Carlson , C ., Francis , G.(2002). External Evaluation of hinders in the administrative process. **Educational Achievement ,** 3(2):11−24 .

Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: a new challenge. **Journal of Management Development,** 28 (5): 393-406.

Chenhall, R. (2003). Management control system design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society,** 28(2-3):127-168.

Desseler, G. (2003). **Human Resources Management.** NY: Prentice Hall.

Dunsir, A., Hartly, K. & Panker, D .(1991). Organization Status and Performance. **Public Administration,** 2(21): 40-69.

Engelaman,S,., Beker,W., & Gersten , F.(2007) . **The direct obstacles in educational systems. NY:** The Free Press .

Grold, G. (2005). **Administrative Dilemma**. Chicago: The Penguin Press.

Gunasekara, C.(2006). The generative and developmental roles of universities in regional innovation systems. **Science and Public Policy**, 33 (2): 137-150

Hamilton, I.; Accra, C., & Jaja, S.(2008). Strategies of Administrative Control: A Study of Business Organizations in Nigeria. **European Journal of Scientific Research**, 19 (3): 501-509.

Hattrup, K., & Ford, J. (1995). The roles of information characteristics and accountability in moderating stereotype-driven processes during social decision making. **Organizational Behavior and Human Decision Processes, 63**(5): 73–86.

Horngren, C., Sundem, G. & Stratton, W. (2005). **Introduction to Management Accounting.** New Jersey, Pearson Ltd.

Neumann, R. .(2000). Communication student evaluation of teaching results: Rating interpretation guides (RIGS). **Assessment and Evaluation in Higher Education**, 25 (2):121-134

Pettersen, J., and Solstad, E. (2007). The Role of Accounting Information in A Reforming Area: A Study of Higher Education Institutions. **Financial Accountability & Management** 23 (2):133-154.

Pounder, J. (2002). Organizational effectiveness in Hong Kong higher education: implications for human resource management and development. **International Journal of Human Resources Development and Management**, 2(3+4): 264-282.

Sather, B. (2004). "**Managerial control of faculty by physical education Department chairpersons**". PhD Dissertation. Texas woman's university, Health science department. USA.

Simons, S. (1995). **Levers of Control. Boston**: Harvard Business School Press.

Woomack, R. (2005). Self- Perceived Style of Department Chairpersons in Administrative Promoting Program in the Mideast. **Dissertation Abstract International,** 54(10): 36-52.

Yun, S., Takeuchi, R., & Liu, R. (2007). Employee Self-Enhancement Motives and Job Performance Behaviors: Investigating the Moderating Effects of Employee Role Ambiguity and Managerial Perceptions of Employee Commitment. **Journal of Applied Psychology** , 92(3):, 745–756.

ملحق رقم (1)

أدوات الدراسة بصورتها الأولية

(استبانة درجة استخدام الرقابة الإدارية)

الأستاذ الدكتور/ الدكتور..................... التخصص................... الجامعة .... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " **درجة استخدام القادة للرقابة الإدارية ومعيقاتهـا والحلـول المقترحة وعلاقتها بأداء العاملين في جامعة آل البيت**.ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثـة بتطوير أداتين هما: استبانة درجة استخدام الرقابة الإدارية، واستبانة لقياس مستوى أداء العـاملين، وأسئلة نوعية حول معيقات الاستخدام ومقترحات التفعيل، وتم تطوير أداتي الدراسة بعد الرجـوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولما عهدته الباحثة فيكم من تعاون علمي، وسمعة أكاديمية جيدة ، فإنها تضع بين أيديكم الصورة المبدئيـة لـلأدوات راجـين تحكيمها من حيث:

- مدى سلامة الصياغة اللغوية للفقرات.
- مدى انتماء الفقرات للمجال الذي أُدرجت فيه.
- أي ملاحظات أو تعديلات ترونها مناسبة.

شاكرين ومقدرين لكم تعاونكم

الباحثة

اولا: البيانات الديمغرافية:

1- الجنس:

[ ] ذكر

[ ] أنثى

2- المسمى الوظيفي

( ) مدير وحدة إدارية

( ) نائب مدير وحدة إدارية

( ) رئيس قسم

( )رئيس شعبة

( ) موظف

3- المؤهل العلمي

( ) بكالوريس فما دون

( ) دراسات عليا

4-الخبرة :

( ) 5 سنوات فما دون

( ) من 6- 10 سنوات

( ) 11 سنة فأكثر

ثانيا: فقرات الاستبانة

الرقم	العبارة	سلامة الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة		التعديل المقترح
		سليمة	غير سلمية	منتمية	غير منتمية	
المجال الأول: أساليب وأدوات الرقابة						
1	يُعد القائد خطة محددة وواضحة لإدارة الموازنات والإنفاق					
2	يَقوم القائد بمراجعة دورية للترقيات بحسب تشكيلات إدارية محددة					
3	تُستخدم جداول الدوام الرسمي كوسيلة رقابية					
4	تُستخدم الزيارات الميدانية كوسيلة رقابية					
5	تُعتمد تقارير المسؤولين الإدارية كوسيلة رقابية					
6	يُوفر الهيكل التنظيمي المعتمد توضيحا للعلاقات الوظيفية					
7	يُستخدم التنبيه والإنذار كوسيلة لإصدار الأحكام					
8	تُستخدم أساليب المحاسبة المالية في الرقابة الإدارية					
المجال الثاني: آليات المساءلة الإدارية						
9	تُرفع التقارير للسلطة الأعلى في سلسلة القيادة الرسمية بشكل دوري					
10	يُفعل القائد مساءلة مرؤوسيه عن مسؤولياتهم وتصرفاتهم في العمل					
11	يُحمل المرؤوسين مسؤوليات أدائهم ضمن توقعات ادوارهم الوظيفية المتفق عليها					
12	تمارس أجهزة الرقابة الداخلية عملها في تدقيق كافة أعمال الوحدات الإدارية					
13	تؤثر المساءلة الإدارية في تفعيل أخلاقيات العمل في الوحدات الإدارية					
14	تعمل المساءلة الإدارية على التقليل من الروتين					

الرقم	العبارة	سلامة الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة		التعديل المقترح
		سليمة	غير سلمية	منتمية	غير منتمية	
	في العمل					
15	يؤدي وضوح آليات المساءلة الإدارية إلى تحقيق أهداف الرقابة الإدارية					
16	تتضمن آليات المساءلة التقارير والحوافز والعقوبات					
المجال الثالث: القرارات الادارية						
17	يُوفر القائد تعليمات واضحة ومفهومة للعمل					
18	تَعتمد القرارات الإدارية على ردود فعل فورية وغير مدروسة					
19	تَنسجم القرارات الإدارية مع الأنظمة والتعليمات					
20	تسير القرارات الإدارية وفق خطوات وإجراءات علمية مدروسة					
21	يتجنب القائد جانب التقدير الشخصي عند المطالبة بتنفيذ القرارات					
22	يتم إتباع دليل إجرائي يحدد مراحل العمل الإداري وإجراءاته					
23	يتم إصدار القرارات بتوقيت يتناسب مع الحاجة إليها					
24	تهدف تعليمات الرقابة إلى تبسيط العمل وتسهيله					

الرقم	العبارة	سلامة الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة		التعديل المقترح
		سليمة	غير سلمية	منتمية	غير منتمية	
المجال الرابع: إدارة الوقت						
25	يقوم القائد بجمع معلومات الرقابة الإدارية بوقت مناسب					
26	يَتم تحليل معلومات الرقابة الإدارية ضمن خطة زمنية محددة.					
27	تُعد إجراءات إدارة الوقت المُتبعة ضماناً لتنفيذ الخطط الموضوعة لسير العمل في الاقسام والادارات					
28	تَرتبط أهداف العمل المحددة بالوقت الزمني المناسب لتنفيذها					
29	تُخصص أوقات محددة لخدمة المراجعين					
30	يُتابع توزيع وقت العمل وفاعليته بين الوحدات الإدارية.					
31	يُوزع القائد الخطط السنوية والفصلية للعمل على جميع الموظفين					
32	تُساهم مراقبة القائد لخطط العمل بأوقات مناسبة ومستمرة في حل الكثير من مشكلات العمل					
المجال الخامس: إدارة الجودة						
33	يُراعي القائد في رقابته أسلوب تطوير العمل الإداري بشكل مستمر					
34	يَتم استحداث آليات تطوير العمل الرقابي ضمن معايير الجودة					
35	تُستخدام الأساليب الإحصائية المتطورة في الرقابة الادارية					
36	تسعى الرقابة الداخلية المتبعة لتعزيز التنافسية					

الرقم	العبارة	سلامة الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة		التعديل المقترح
		سليمة	غير سلمية	منتمية	غير منتمية	
	في العمل					
37	يستخدم نظام الايزو في عملية الرقابة على الاقسام والادارات					
38	تركز الرقابة الإدارية على الكم في عمليات إدارة العمل					
39	تركز الرقابة الإدارية على النوع في عمليات إدارة العمل					
40	تُوجد معايير محددة لضمان جودة العمل لدى وحدات الرقابة الإدارية					
	المجال السادس: استخدام التكنولوجيا					
41	تُستخدم الحواسيب والشبكات الداخلية في عمل الرقابة الإدارية					
42	تُستخدم الشبكات الداخلية لمراقبة الالتزام بالدوام الرسمي					
43	تُعالج المعلومات الإدارية الكترونيا لتبسيط الإجراءات					
44	يُستخدم الانترنت في عمليات الرقابة الادارية					
45	تُخزن المعلومات الإدارية والأعمال الإدارية الكترونيا					
46	تَتم المراسلات الإدارية الكترونيا					
47	تستخدم أنظمة الترميز لتخزين المعلومات وتناقلها بين الوحدات الإدارية					
48	تساعد التكنولوجيا موظفي الرقابة الإدارية على أداء عملهم بسرعة وكفاءة					

الرقم	العبارة	سلامة الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة		التعديل المقترح
		سليمة	غير سلمية	منتمية	غير منتمية	
المجال السابع: تفويض الصلاحيات						
49	تُفوض وحدات الرقابة الإدارية القادة في اتخاذ القرارات الإدارية					
50	تُستخدم أساليب الوصف الوظيفي لتحديد المسؤوليات والواجبات					
51	يستخدم الاتصال بشقيه الصاعد والنازل في الرقابة الإدارية					
52	يَتم التفويض ضمن خطط وتوجيهات مكتوبة					
53	تُراعي وحدات الرقابة الإدارية تبسيط الإجراءات في عملها					
54	يتم تفويض الصلاحيات لرؤساء الأقسام فقط					
55	تُتبع إجراءات روتينية متعددة في الرقابة على العمل					
56	تَخضع عملية تفويض الصلاحيات لمراقبة مستمرة من قبل وحدات الرقابة الادارية					

أية ملاحظات او تعديلات ترونها مناسبة:

....

....

....

....

....

(استبانة الأداء الوظيفي)

الأستاذ الدكتور/ الدكتور.................... التخصص.....................الجامعة .... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " **درجة استخدام القادة للرقابة الإدارية ومعيقاتها والحلول المقترحة وعلاقتها بأداء العاملين في جامعة آل البيت**.ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداتين هما: استبانة درجة استخدام الرقابة الإدارية، واستبانة لقياس مستوى أداء العاملين، وأسئلة نوعية حول معيقات الاستخدام ومقترحات التفعيل، وتم تطوير أداتي الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولما عهدته الباحثة فيكم من تعاون علمي، وسمعة أكاديمية جيدة ، فانها تضع بين أيديكم الصورة المبدئية للأدوات راجين تحكيمها من حيث:

- مدى سلامة الصياغة اللغوية للفقرات.
- مدى انتماء الفقرات للمجال الذي أُدرجت فيه.
- أي ملاحظات أو تعديلات ترونها مناسبة.

شاكرين ومقدرين لكم تعاونكم

الباحثة

اولا: البيانات الديمغرافية:

1- الجنس:

[ ] ذكر

[ ] أنثى

2- المسمى الوظيفي

( ) مدير وحدة إدارية

( ) نائب مدير وحدة إدارية

( ) رئيس قسم

( )رئيس شعبة

( ) موظف

3- المؤهل العلمي

( ) بكالوريس فما دون

( ) دراسات عليا

4-الخبرة :

( ) 5 سنوات فما دون

( ) من 6- 10 سنوات

( ) 11 سنة فاكثر

ثانيا: فقرات الاستبانة

الرقم	الفقرات	سلامة الصياغة اللغوية: سليمة	غير سليمة	الانتماء للمجال: منتمية	غير منتمية	ملاحظات
أولا	أساليب وأدوات الرقابة					
1	تُسهم المرونة في أساليب وادوات الرقابة الإدارية في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء في العمل					
2	تُسهم نظم الترقية والمكافآت العادلة في تحقيق جودة الأداء في العمل.					
3	يُؤثر فحص شكاوي العاملين بطريقة منظمة على تعزيز أدائهم في الجامعة.					
4	يُساعد وضوح الأساليب والأدوات الرقابية المتبعة في تطوير اداء العاملين في الجامعة.					
5	يَعمل استخدام التقارير الدورية المنتظمة على تطوير أداء العاملين في الجامعة.					
6	يؤثر مبدأ التعزيز المستمر في تحسين أداء العاملين في الجامعة.					
7	تختصر الشفافية في الرقابة الإدارية من وقت وجهد العمل المهدورين.					
8	يؤثر استخدام أسلوب الملاحظة الشخصية في رفع الروح المعنوية للعاملين في الجامعة.					
ثانياً	آليات المساءلة الإدارية					
9	يُؤثر استخدام القادة للمُساءلة الإدارية في اداء العاملين معهم.					

الرقم	الفقـــــــــــــــــرات	سلامة الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		ملاحظات
		سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية	
10	تُودي المبالغة في تطبيق مبدأ المساءلة الإدارية الى انخفاض مستوى اداء العاملين في الجامعة.					
11	تسهم مراقبة القائد لتقيد العاملين بأوقات العمل في تحسين اداء العاملين					
12	يُسهم مبدأ محاربة الفساد في تطوير اداء العاملين في الجامعة.					
13	تَدفع الرقابة الادارية لِسوء استغلال السلطة الى تحسين اداء العاملين.					
14	يؤثر مبدأ الشفافية والنزاهة في التعامل مع الموظفين على تطوير أداء العاملين.					
15	يُسهم تحديد أساليب المساءلة الادارية في ضوء الوصف الوظيفي في مساعدة العاملين على تحسين أدائهم في العمل.					
16	يُعد استخدام أساليب مساءلة متنوعة(محاسبة المسؤولية، البرمجة الخطية، الموازنات التقديرية،...) ضماناً لتحسين اداء العاملين.					
ثالثا	**القرارات الادارية**					
17	تُعد التعليمات الادارية المكتوبة مرجعية واضحة للعاملين فيما يتعلق بالقرارات الادارية المنوطة بهم.					
18	تُؤثر القرارات الإدارية المدروسة بعناية في اداء العاملين في الجامعة.					
19	يُؤدي التضارب بين القرارات والأنظمة إلى انخفاض مستوى اداء العاملين في الجامعة .					

الرقم	الفقـــــــــــــــرات	سلامة الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		ملاحظات
		سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية	
20	تُسهم القرارات الإدارية المبنية علـــى إجـــراءات علمية مدروسة في تحسين الأداء.					
21	يُؤثر الاجتهاد الشخصي عند تنفيذ القرارات فـــي نوعية الاداء.					
22	يُسهم وجود دليل إجرائي يحدد مراحـــل العمـــل الإداري وإجراءاته في تحسين سوية الأداء.					
23	يُؤدي إصدار القرارات الادارية بتوقيت يتناســـب مع الحاجة إليها الى تطوير أداء العاملين.					
24	يُساعد تبسيط القرارات الادارية في تطوير الأداء.					
رابعا	**إدارة الوقت**					
25	يُحقق الاستخدام الامثل للوقت سرعة في انجـــاز المعاملات الإدارية.					
26	يُؤثر الاستخدام المناسب لإجراءات إدارة الوقـــت في الحد من الهدر الوظيفي في الأقسام والإدارات.					
27	يَحد استخدام مبدأ إدارة الوقت من الهدر المـــالي في الأقسام والإدارات في الجامعة.					
28	تنعكس إجراءات إدارة الوقت المتبعة في تنفيـــذ خطط العمل المعدة مسبقا على تحسين الأداء.					
29	يُسهم التخطيط المسبق لإدارة الوقت في توضيح أولويات العمل و تطوير الأداء.					
30	تُسهم المرونة في المساحات الزمنيـــة الخاصـــة بالظروف الطارئة في تحسين دقة الاداء.					
31	يُؤدي تخصيص أوقات محددة لخدمة المـــراجعين إلى التخفيف من أعباء العمل وتحسن الاداء.					

الرقم	الفقـــــــــــــــرات	سلامة الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		ملاحظات
		سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية	
32	تسهم عملية إدارة الوقت الفعالة في تحسين أداء الأقسام والإدارات.					
خامسا	إدارة الجودة					
33	يُسهم التركيز على نوعية الأداء في تطوير أداء العاملين في الجامعة.					
34	يُؤثر غياب معايير محددة لضمان جودة العمل على أداء العاملين في الجامعة.					
35	يَنعكس اهتمام القادة بتنمية السلوكات الإدارية المرغوبة على تطوير اداء العاملين في الجامعة.					
36	يُسهم نظام الايزو في تطوير كفاءة الأداء الإداري في الجامعة.					
37	يُؤثر مبدأ المنافسة الشريفة بين العاملين في الأقسام والوحدات الادارية في تطوير كفاءة أدائهم الإداري.					
38	تُؤدي مواكبة الرقابة الإدارية لمبـــادئ الجـــودة الشاملة الى تحسين سوية الأداء.					
39	يُساعد استخدام الأساليب الإحصائية المتطورة في الرقابة الإدارية في تطوير كفاية اداء العاملين.					
40	يُسهم إكساب العاملين الكفايات الإدارية في تطوير عملهم الإداري.					
سادسا	استخدام التكنولوجيا					
41	يُؤدي استخدام الشبكات الداخلية المحوسبة الى تطوير اداء العاملين في الاقسام والوحدات الادارية.					

الرقم	الفقـــــــــــرات	سلامة الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		ملاحظات
		سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية	
42	تُسهم مواكبة التطوير والتحديث في تكنولوجيا المعلومات في تطوير اداء العاملين في الجامعة.					
43	تَنعكس عمليات معالجة المعلومات تكنولوجياً على ازدياد السرعة والدقة في انجاز العمل.					
44	تُساعد أنظمة ترميز المعلومات في رفع كفاءة اداء العاملين في الجامعة.					
45	تُساهم سرعة تخزين واستعادة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء.					
46	يؤدي تدريب العاملين تكنولوجياً الى رفع كفاياتهم التكنولوجية اللازمة لتطوير اداءهم في العمل.					
47	تُساعد المراسلات الإدارية المحوسبة في تطـوير اداء العاملين في الجامعة.					
48	تُسهم شبكة الانترنت في سرعة وتحسين الاداء.					
سابعا	**تفويض الصلاحيات**					
49	يُسهم التقليل من الروتين الاداري في تطوير أداء العاملين في الجامعة.					
50	يُحقق مبدأ تفويض الصلاحيات ارتفاعاً في مستوى اداء العاملين في الجامعة.					
51	يَنعكس التوازن بين المسؤوليات والواجبات والحقوق على تطوير اداء العاملين في الجامعة.					
52	يُؤدي الاتصال الفعال بين وحدات الرقابة والوحدات الإدارية الى تطوير الاداء.					
53	تُؤثر اللامركزية في العمل على سرعة وكفاءة اداء العاملين في الجامعة.					

الرقم	الفقـــــــــــرات	سلامة الصياغة اللغوية		الانتماء للمجال		ملاحظات
		سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية	
54	تُسهم إجراءات العمل المبسطة في تحسين الأداء وسرعته					
55	يُسهم تفويض القادة لبعض صلاحياتهم للعاملين معهم في تنمية مسؤوليتهم الأخلاقية عن أعمالهم.					
56	تَحد سياسات التفويض المدروسة بدقة من الهدر الإداري في الاقسام والوحدات الادارية.					

اية ملاحظات او تعديلات ترونها مناسبة:

....

....

....

....

....

....

....

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء السادة محكمي أدوات الدراسة

الاسم	التخصص	مكان العمل
أ.د عدنان بدري الابراهيم	أستاذ في الإدارة التربوية	جامعة اليرموك
أ.د محمد الخوالدة	أستاذ في أصول التربية	جامعة اليرموك
أ.د يزيد السورطي	أستاذ في أصول التربية	الجامعة الهاشمية
د. محمد عبود الحراحشة	أستاذ في الإدارة التربوية	جامعة آل البيت
د. خليل قراعين	أستاذ في أصول التربية	الجامعة الهاشمية
د. غازي أبو قاعود	أستاذ في الإدارة العامة	جامعة مؤتة
د. فراس الشلبي	أستاذ في تكنولوجيا المعلومات	جامعة البلقاء التطبيقية
د. عمر خصاونة	أستاذ في أصول التربية	جامعة اليرموك
د. خليفة أبو عاشور	أستاذ في الإدارة التربوية	جامعة اليرموك
د. حسن يونس غرايبة	أستاذ في الإدارة التربوية	جامعة العلوم والتكنولوجيا
د.حسين الحمد	أستاذ في الإدارة العامة	جامعة مؤته

ملحق رقم (3)

أدوات الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة درجة استخدام الرقابة الإدارية

السيد/ة.. المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " **درجة استخدام القادة للرقابة الإدارية ومعيقاتها والحلول المقترحة وعلاقتها بأداء العاملين في جامعة آل البيت**. وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية، كلية التربية في جامعة اليرموك.

لذا ترجو الباحثة منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية وذلك بوضع إشارة (X) أمام درجة الموافقة التي ترونها مناسبة والتي تعبر عن رأيك، علما بأن الإجابات التي سيتم جمعها ستكون لأغراض البحث العلمي، وسيحافظ على سريتها.

شاكرة ومقدرة لكم تعاونكم

الباحثة

ايمان جبر العوده

أولا: البيانات الشخصية والوظيفية

1- النوع الاجتماعي:

(   ) ذكر

(   ) أنثى

2- المسمى الوظيفي

(   ) مدير وحدة إدارية، مساعد مدير وحدة إدارية

(   ) رئيس قسم ، رئيس شعبة

(   ) موظف

3- المؤهل العلمي

(   ) دبلوم

(   ) بكالوريوس

(   ) دراسات عليا (ماجستير، دكتوراة).

4-الخبرة :

(   ) أقل من 5 سنوات

(   ) من 5 سنوات 10 سنوات

(   ) أكثر من 10 سنوات

ثانيا: فقرات الاستبانة

الرقم	العبارة	درجة استخدام الرقابة الإدارية				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
المجال الأول: أساليب الرقابة						
1	يُعد القائد خطة محددة واضحة لإدارة الموازنات والإنفاق					
2	يقوم القائد بمراجعة دورية للتشكيلات الإدارية لتحديد المسؤوليات.					
3	تُستخدم جداول الدوام الرسمي كوسيلة رقابية					
4	تُستخدم الزيارات الميدانية كوسيلة رقابية					
5	تُعتمد تقارير المسؤولين الإدارية كوسيلة رقابية					
6	يُوفر الهيكل التنظيمي المعتمد توضيحا للهرم الوظيفي					
7	يستخدم التنبيه كوسيلة لإصدار الأحكام					
8	تُستخدم أساليب المحاسبة المالية في الرقابة الإدارية					
المجال الثاني: آليات المساءلة الإدارية						
9	تُرفع التقارير للسلطة الأعلى في سلسلة القيادة الرسمية بشكل دوري					
10	يُفعل القائد مساءلة مرؤوسيه عن مسؤولياتهم في العمل					
11	يُحمّل المرؤوسين مسؤوليات أدائهم ضمن توقعات أدوارهم الوظيفية المتفق عليها					
12	تمارس أجهزة الرقابة الداخلية عملها في تدقيق كافة أعمال الوحدات الإدارية					
13	تؤثر المساءلة الإدارية في تفعيل أخلاقيات العمل في الوحدات الإدارية					

الرقم	العبارة	درجة استخدام الرقابة الإدارية				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
14	تهدف تعليمات الرقابة إلى تبسيط العمل وتسهيله					
15	يؤدي وضوح آليات المساءلة الإدارية إلى تحقيق أهداف الرقابة الإدارية					
16	تتضمن آليات المساءلة التقارير والحوافز والعقوبات					
المجال الثالث: القرارات الإدارية						
17	يحدد القائد تعليمات واضحة ومفهومة للعمل					
18	تعتمد القرارات الإدارية على ردود فعل فورية وغير مدروسة					
19	تنسجم القرارات الإدارية مع الأنظمة والتعليمات					
20	تسير القرارات الإدارية وفق خطوات وإجراءات علمية مدروسة					
21	يتجنب القائد التقدير الشخصي عند المطالبة بتنفيذ القرارات					
22	يتم إتباع دليل إجرائي يحدد مراحل العمل الإداري وإجراءاته					
23	يتم إصدار القرارات الإدارية في الوقت المناسب					
المجال الرابع: إدارة الوقت						
24	يقوم القائد بجمع معلومات الرقابة الإدارية بوقت مناسب					
25	يتم تحليل معلومات الرقابة الإدارية ضمن خطة زمنية محددة.					

الرقم	العبارة	درجة استخدام الرقابة الإدارية				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
26	تُعد إجراءات إدارة الوقت المُتبعة ضماناً لتنفيذ الخطط الموضوعة لسير العمل					
27	تَرتبط أهداف العمل المحددة بالوقت الزمني المناسب لتنفيذها					
28	تُخصص أوقات محددة لخدمة المراجعين					
29	يُتابع القائد توزيع وقت العمل وفاعليته بين الوحدات الإدارية.					
30	يُوزع القائد الخطط السنوية والفصلية للعمل على جميع الموظفين					
31	تُسهم مراقبة القائد في تنفيذ العمل بأوقات مناسبة في حل مشكلات العمل					
المجال الخامس: إدارة الجودة						
32	يُراعي القائد في رقابته أسلوب تطوير العمل الإداري بشكل مستمر					
33	يَتم استحداث آليات تطوير العمل الرقابي ضمن معايير الجودة					
34	تستخدم الأساليب الإحصائية المتطورة في الرقابة الإدارية					
35	تسعى الرقابة الداخلية المتبعة لتعزيز التنافسية في العمل					
36	تطبيق نظام الايزو في عملية الرقابة على الأقسام والإدارات					
37	تركز الرقابة الإدارية على الكم والنوع في عمليات إدارة العمل					
38	توضع معايير محددة لضمان جودة العمل لدى وحدات الرقابة الإدارية					

الرقم	العبارة	درجة استخدام الرقابة الإدارية				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
المجال السادس: استخدام التكنولوجيا						
39	تُستخدم الحواسيب في عمل الرقابة الإدارية					
40	تُستخدم الشبكات الداخلية لمراقبة الالتزام بالدوام الرسمي					
41	تُعالج المعلومات الإدارية الكترونيا لتبسيط الإجراءات					
42	يُستخدم الانترنت في عمليات الرقابة الإدارية					
43	تُخزن المعلومات الإدارية والأعمال الإدارية الكترونيا					
44	تَتم المراسلات الإدارية الكترونيا					
45	تستخدم أنظمة الترميز لتخزين المعلومات وتناقلها بين الوحدات الإدارية					
46	تساعد التكنولوجيا موظفي الرقابة الإدارية على أداء عملهم بسرعة وكفاءة					
المجال السابع: تفويض الصلاحيات						
47	تُفوض وحدات الرقابة الإدارية القادة في اتخاذ القرارات الإدارية النهائية					
48	تُستخدم أساليب الوصف الوظيفي لتحديد المسؤوليات والواجبات					
49	يستخدم الاتصال بشقيه الصاعد والنازل في الرقابة الإدارية					
50	يَتم التفويض ضمن خطط وتوجيهات مكتوبة					
51	تُراعي وحدات الرقابة الإدارية تبسيط الإجراءات في عملها					
52	يتم تفويض الصلاحيات لرؤساء الأقسام فقط					

الرقم	العبارة	درجة استخدام الرقابة الإدارية				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
53	تُتبع إجراءات روتينية متعددة في الرقابة على العمل					
54	تخضع عملية تفويض الصلاحيات لمراقبة مستمرة من قبل وحدات الرقابة الإدارية العليا					

(استبانة الأداء الوظيفي)

السيد/ ة...المحترم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " **درجة استخدام القادة للرقابة الإدارية ومعيقاتها والحلول المقترحة وعلاقتها بأداء العاملين في جامعة آل البيت.** وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية، كلية التربية في جامعة اليرموك.

لذا ترجو الباحثة منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية وذلك بوضع إشارة (X) أمام درجة الموافقة التي ترونها مناسبة والتي تعبر عن رأيك، علما بأن الإجابات التي سيتم جمعها ستكون لأغراض البحث العلمي، وسيحافظ على سريتها.

شاكرة ومقدرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة

ايمان جبر العوده

أولا: البيانات الشخصية والوظيفية

1- النوع الاجتماعي:

(   ) ذكر

(   ) أنثى

2- المسمى الوظيفي

(   ) مدير وحدة إدارية ، مساعد مدير وحدة إدارية

(   ) رئيس قسم ، رئيس شعبة

(   ) موظف

3- المؤهل العلمي

(   ) دبلوم

(   ) بكالوريوس

(   ) دراسات عليا (ماجستير ، دكتوراة)

4-الخبرة :

(   ) أقل من 5 سنوات

(   ) من 5 سنوات 10 سنوات

(   ) أكثر من 10 سنوات

ثانيا: فقرات الاستبانة

الرقم	العبارة	أثر استخدام الرقابة على فعالية الأداء				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
المجال الأول: أساليب الرقابة						
1	تساعد المرونة في أساليب الرقابة الإدارية في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء في العمل					
2	تساعد نظم الترقية والمكافآت العادلة في تحقيق جودة الأداء في العمل					
3	تؤثر الاستجابة لشكاوي العاملين بطريقة منظمة على تعزيز أدائهم					
4	يُساعد وضوح الأساليب والأدوات الرقابية المتبعة في تطوير أداء العاملين في الجامعة.					
5	يؤدي استخدام التقارير الدورية على تطوير أداء العاملين في الجامعة.					
6	يؤثر مبدأ التعزيز المبرمج في تحسين أداء العاملين في الجامعة.					
7	تختصر الشفافية في الرقابة الإدارية من وقت وجهد العمل المهدورين.					
8	يؤثر استخدام أسلوب الملاحظة الشخصية في رفع الروح المعنوية للعاملين في الجامعة					
المجال الثاني: آليات المساءلة الإدارية						
9	يُؤثر استخدام القادة للمُساءلة الإدارية في أداء العاملين ايجابا					
10	تُؤدي المبالغة في تطبيق المساءلة الإدارية إلى انخفاض مستوى أداء العاملين في الجامعة.					
11	تُسهم مراقبة القائد لتقيد العاملين بأوقات العمل في تحسين اداء العمل					

الرقم	العبارة	أثر استخدام الرقابة على فعالية الأداء				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
12	يُسهم مبدأ محاربة الفساد في تطوير أداء العاملين في الجامعة					
13	يؤدي سوء استغلال السلطة إلى تدني أداء العاملين					
14	يؤثر مبدأ النزاهة في التعامل مع الموظفين على جودة الأداء					
15	يُسهم تحديد أساليب المساءلة الإدارية في ضوء الوصف الوظيفي في مساعدة العاملين على تحسين أدائهم في العمل.					
16	يُعد تنوع استخدام أساليب المساءلة (محاسبة المسؤولية، البرمجة الخطية، الموازنات التقديرية،...) ضماناً لتحسين أداء العاملين					
المجال الثالث: القرارات الادارية						
17	تُعد التعليمات الإدارية المكتوبة مرجعية واضحة للعاملين					
18	تُؤثر القرارات الإدارية المدروسة بعناية في أداء العاملين في الجامعة.					
19	يُودي التضارب بين القرارات والأنظمة إلى تدني مستوى أداء العاملين في الجامعة .					
20	تُسهم القرارات الإدارية المبنية على إجراءات علمية مدروسة في تحسين الأداء.					
21	يُؤثر الاجتهاد الشخصي في اتخاذ القرارات على نوعية الأداء.					
22	يُسهم وجود دليل إجرائي يحدد مراحل العمل الإداري وإجراءاته في تحسين الأداء.					

الرقم	العبارة	أثر استخدام الرقابة على فعالية الأداء				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
23	يُؤدي إصدار القرارات الإدارية بتوقيت مناسب إلى تطوير أداء العاملين.					
المجال الرابع: إدارة الوقت						
24	يُحقق الاستخدام الأمثل للوقت سرعة في انجاز المعاملات الإدارية.					
25	يُؤثر الاستخدام المناسب لإدارة الوقت في الحد من الهدر في الجامعة.					
26	يَحد استخدام مبدأ إدارة الوقت من الهدر المالي في الأقسام والإدارات في الجامعة.					
27	تنعكس إجراءات إدارة الوقت المتبعة في تنفيذ خطط العمل المعدة مسبقا على تحسين الأداء.					
28	يُسهم التخطيط المسبق لإدارة الوقت في توضيح أولويات العمل و تطويره					
29	تُسهم المرونة في المساحات الزمنية الخاصة بالظروف الطارئة في تحسين دقة الأداء.					
30	يُؤدي تخصيص أوقات محددة لخدمة المراجعين إلى التخفيف من أعباء العمل وتحسن الأداء.					
31	تسهم عملية إدارة الوقت الفعالة في تحسين أداء الأقسام والإدارات.					
المجال الخامس: إدارة الجودة						
32	يُسهم التركيز على نوعية الأداء في تحسين الأداء					
33	يُؤثر غياب معايير محددة لضمان جودة العمل على الأداء					

الرقم	العبارة	أثر استخدام الرقابة على فعالية الأداء				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
34	يَنعكس اهتمام القادة بتنمية السلوكات الإدارية المرغوبة على تطوير أداء العاملين في الجامعة.					
35	يُسهم نظام الايزو في تطوير كفاءة الأداء الإداري في الجامعة.					
36	يُؤثر مبدأ المنافسة الشريفة بين العاملين في تطوير كفاءة الأداء الإداري					
37	تُؤدي مواكبة الرقابة الإدارية لمبادئ الجودة الشاملة الى تحسين سوية الأداء.					
38	يُساعد استخدام الأساليب الإحصائية المتطورة في الرقابة الإدارية في تطوير كفاية اداء العاملين.					
39	يُسهم إكساب العاملين الكفايات الإدارية في تطوير عملهم الإداري.					
المجال السادس: استخدام التكنولوجيا						
40	يُؤدي استخدام الشبكات الداخلية المحوسبة الى تطوير اداء العاملين					
41	تُسهم مواكبة التطوير والتحديث في تكنولوجيا المعلومات في تطوير اداء العاملين في الجامعة.					
42	تَنعكس عمليات معالجة المعلومات تكنولوجياً على ازدياد السرعة والدقة في انجاز العمل.					
43	تُساعد أنظمة ترميز المعلومات في رفع اداء العاملين في الجامعة.					
44	تُسهم سرعة تخزين واستعادة المعلومات الإدارية في تطوير الأداء.					

الرقم	العبارة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
		أثر استخدام الرقابة على فعالية الأداء				
45	يؤدي تدريب العاملين تكنولوجياً الى رفع كفاياتهم التكنولوجية اللازمة					
46	تُساعد المراسلات الإدارية المحوسبة في تطوير اداء العاملين في الجامعة.					
47	تُسهم شبكة الانترنت في سرعة وتحسين الاداء.					
المجال السابع: تفويض الصلاحيات						
48	يُسهم التقليل من الروتين الإداري في تطوير أداء العاملين في الجامعة.					
49	يُحقق مبدأ تفويض الصلاحيات رضا في مستوى أداء العاملين في الجامعة.					
50	يَنعكس التوازن بين المسؤوليات والواجبات والحقوق على تطوير أداء العاملين في الجامعة.					
51	يُؤدي الاتصال الفعال بين وحدات الرقابة والوحدات الإدارية الى تطوير الأداء.					
52	تُؤثر اللامركزية في العمل على سرعة وكفاءة أداء العاملين في الجامعة.					
53	تُسهم إجراءات العمل المبسطة في تحسين الأداء وسرعته					
54	يُسهم تفويض القادة لبعض صلاحياتهم للعاملين معهم في تنمية مسؤوليتهم الأخلاقية عن أعمالهم.					
55	تَحد سياسات التفويض المدروسة بدقة من الهدر الإداري في الأقسام والوحدات الإدارية.					

(الاسئلة المفتوحة)

السؤال الاول: برأيك، ما هي المعيقات التي تؤثر في الرقابة الإدارية في جامعة آل البيت؟

....
....
....
....
....
....
....

السؤال الثاني: ما الحلول المقترحة التي يمكن أن تحد من هذه المعيقات وتساهم في تحقيق الرقابة الإدارية لأهداف عملها؟.

....
....
....
....
....
....
....

ملحق رقم (4)

كتب تسهيل المهمة



جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

الرقم: ر/١٠٧/١٧/ ...
التاريخ: ١٠/ شعبان / ١٤٣٣ هـ
الموافق: ٣٠/ تموز / ٢٠١٢ م

مكتب رئاسة الجامعة

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة آل البيت الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة ايمان احمد جبر العوده

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الطالبة ايمان احمد جبر العوده ذات الرقم الجامعي (٢٠٠٩٢١٠٠٣٠) بدراسة بعنوان " الرقابة الإدارية في جامعة آل البيت والمعيقات والحلول" وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إدارة تربوية ويستدعي ذلك تطبيق أدوات الدراسة (الإستبانة) المرفقة على عينة من القادة الإداريين والموظفين في جامعتكم الموقره.

ارجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكور أعلاه .

شاكرا لكم حسن تعاونكم مع الجامعة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

اربد- الأردن تلفون: ٩٦٢-٢-٧٢١١١١١ تلفاكس: ٩٦٢-٢-٧٢٧٤٧٢٥
Tel:962-2-7211111 Fax:962-2-7274725 Irbid-Jordan Email:yarmouk@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

Abstract

Al-odeh. Eman Ahmad Jabr. The Degree of Using Administrative Control by Administrators and its Relation to Employees Performance in Al-Albayt University . PhD Dissertation. Yarmouk University. 2012. (Supervisor: Dr. Saleh Oliemat).

The purpose of this study is to investigate the degree of using administrative control by leaders, its obstacles and suggested solutions and its relation to employees' performance in al-Albayt University. To achieve the aims of the study the researcher selected a random cluster sample consisted of (200) individuals, (96) administrative are leaders who are working as administrative unit managers as well as (104) employees representing (24%) of the study population. The researcher administrated two questionnaires, the first is related to administrative control and the second is related to job performance in addition to two open-ended questions about the obstacles and suggested solutions. The findings of the study were as follows:

- The level of using administrative control by leaders in Al-Albayt University was in an average level in all domains.

- There were significant statistical differences at the level of ($\alpha = 0.05$) between the means of using administrative control by leaders attributed to post for the favor of administrative unit manger. Meanwhile, there were no significant statistical differences attributed to gender except in quality control in the favor of males. Moreover, there were no significant statistical difference attributed to scientific qualification or years of experience except in control method and quality control in the favor of less than five years of experience.

- The performance of Employees was high on the performance tool a perceived by the sample.

- There were no significant statistical differences at the level of ($\alpha = 0.05$) between the means of domains differences on employee performance in Al-Albayt University attributed to post except in the field of administrative decisions in the favor of unit manager. There were no significant differences attributed to gender except in administrative questioning techniques in the favor of males while, there were differences attributed t scientific qualification in the favor of Bs degree and higher studies holders against diploma. Meanwhile, there were no significant statistical differences attributed to experience except in control methods and administrative questioning techniques in the favor of less than five years experience leaders while the differences in delegation domain were in the favor of leaders with more than 10 years of experience.

- There is a positive average relationship between the domains of administrative control and performance as the questioning techniques domain and using technology were the most influential while other domains were less influential on performance.

- Administrative leaders mentioned several obstacles hindering the effective application of administrative control. Those obstacles are represented the lack of competent administrative expertise in the field of control, the ineffective internal control within a comprehensive accurate and plan .The sample presented several suggestion such as adopting the competence and competition standards in recruitment, adopting transparency and integrity in

work as well as the clarity of laws governing the work and using an electronic system to support decision makers.

Based on the findings of the study the researcher presented several recommendations

Key Words: Administrative Control. Performance, Administrative leaders. Employees. Al-Albayt University.